

# Management Control System, Innovation Dan Organizational Performance

Risman Nursyamsir<sup>1\*</sup>, Tubagus Ismail<sup>2</sup>, Iis Ismawati<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

<sup>1</sup>[rismannursyamsir@gmail.com](mailto:rismannursyamsir@gmail.com), <sup>2</sup>[ismailtb@untirta.ac.id](mailto:ismailtb@untirta.ac.id), <sup>3</sup>[ismawati@untirta.ac.id](mailto:ismawati@untirta.ac.id)

\*Corresponding Author

Diajukan : 30 Juli 2023

Disetujui : 10 Agustus 2023

Dipublikasi : 1 Oktober 2023

## ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of the management control system on organizational performance mediated by the management innovation variable, where the management control system is combined with two different control levers the enabling (beliefs and interactive) and the constraining (boundary and diagnostic), and management innovation which consists of four dimensions (new management practice, management process, organizational structure and management technique). The method used in this research is quantitative. The research sample uses primary data by distributing questionnaires. There are 9 Regional Apparatus Organizations that are sampled in this study based on predetermined criteria (purposive sampling). Data analysis was performed by path analysis using the WarpPLS 7.0 program. The results showed that the management control system enabling and the management control system constraining have a positive effect on organizational performance. And management control system enabling and management control system constraining positive effect on management innovation. Meanwhile, management innovation has a partial effect, where organizational structure has a negative effect on organizational performance and management techniques have a positive effect on organizational performance. Meanwhile, new management practices and management processes have no effect on organizational performance.*

**Keywords:** Management Control System, Management Innovation, Organizational Performance.

## PENDAHULUAN

Evaluasi terhadap kinerja yang buruk mengantarkan manajemen organisasi untuk berbenah dan melakukan perbaikan-perbaikan. Upaya untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi maka organisasi membutuhkan pengelolaan yang lebih baik dengan cara melakukan kreativitas salah satunya berinovasi dan melakukan kontrol atau menerapkan *management control system* yang baik. Kreativitas dan kontrol keduanya penting bagi organisasi. Kreativitas memberikan ide-ide baru dan memfasilitasi adaptasi yang diperlukan untuk bertahan dan bersaing di pasar yang terus berubah (Anderson et al., 2014), sementara kontrol manajemen memfasilitasi penyesuaian strategis tujuan diantara anggota organisasi dan mendukung efisiensi. Karena kontrol dan kreativitas adalah keduanya fitur yang diperlukan dari suatu organisasi (Hirst et al., 2011).

Inovasi daerah merupakan sarana pemerintah untuk mendorong terciptanya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan masyarakat yang lebih produktif, efisien dan efektif. Inovasi daerah adalah segala bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bertujuan meningkatkan kinerja pemda. Inovasi daerah diharapkan dapat merubah



budaya kerja lama menjadi budaya kerja yang inovatif, adaptasi terhadap cara baru yaitu perubahan *mindset*, perubahan pola penyelesaian masalah, *update* terhadap kebutuhan dan perkembangan teknologi. Sehingga inovasi memberikan nilai baru dan pola kerja baru (Litbang Kemendagri).

Sementara *Management control system* hendaknya dapat menjadi jembatan dalam mewujudkan *goal congruence*, yaitu tercapainya keselarasan antara *individual goal* dengan *organization goal*. *Management control system* adalah proses untuk memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang-orang dalam suatu organisasi untuk melaksanakan aktivitas didalam organisasi tersebut yang akan mendorong kepada pencapaian tujuan organisasi (Anthony, 2005).

Kesesuaian konsep *Management Control System* (MCS) untuk dapat diterapkan di organisasi pemerintah daerah, diantaranya, fokus utama *management control system* berkaitan dengan bagaimana melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian dalam proses pengendalian manajemen pada sektor publik dapat dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi formal maupun informal. Komunikasi informal dapat melalui komunikasi langsung, pertemuan informal, diskusi, atau melalui metode *management by walking around* yaitu untuk mengetahui akar permasalahan yang terjadi pada karyawan, yang mungkin dapat membuat kinerja perusahaan semakin menurun (Mardiasmo, 2021).

Pentingnya *management control system* dalam mengelola perubahan secara efektif, dengan memberikan wawasan empiris tentang hubungan antara *management control system* dengan inovasi manajemen yang dianggap relevan karena sejumlah alasan. Pertama, pentingnya memahami bagaimana kontrol dan kreativitas terkait (Su et al., 2017). Kedua, peran manajemen terjalin dengan pengertian kontrol, manajemen bertanggung jawab untuk tindakan yang mempengaruhi perilaku karyawan dan menyelaraskan kepentingan mereka terhadap tujuan organisasi (Su et al., 2017). Oleh karena itu, inovasi manajemen merupakan proses dimana kontrol berlaku, kemudian penelitian ini juga memeriksa dampak selanjutnya dari inovasi manajemen pada kinerja organisasi, baik langsung maupun tidak langsung dampak *management control system* pada kinerja organisasi (melalui inovasi manajemen). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah *management control system* berpengaruh terhadap organization performance yang dimediasi dengan *management innovation*.

## STUDI LITERATUR

### Teori Kontinjensi

Inti dari kontingensi menyatakan bahwa efektivitas suatu perusahaan berasal dari menyelaraskan atau menyesuaikan karakteristik perusahaan dengan kemungkinan yang mencerminkan situasi perusahaan (Černe et al., 2023). Kontingensi adalah variabel apa pun yang memoderasi pengaruh karakteristik organisasi terhadap kinerja. Teori kontingensi menyatakan bahwa faktor kontingensi saling terkait. Lingkungan bisnis, strategi, dan kontrol adalah tiga faktor kontingensi penting yang memiliki korelasi di antara mereka.

Kerangka kontingensi riset *management control system* mengidentifikasi bagaimana desain terbaik MCS dan implementasinya yang fit atau cocok dengan konteksnya atau kontingensinya. Fit dalam arti cocok dengan tiga faktor utama : karakteristik MCS, kinerja organisasi, dan faktor-faktor kontingensi yang mempengaruhi hubungan antara MCS dan kinerja organisasi. Dengan demikian, teori kontinjensi menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan variabel-variabel tersebut yang digunakan dalam penelitian ini (Ghozali, 2020).

### Organization Performance

Kinerja atau *Performance* pada dasarnya adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau suatu perusahaan pada periode waktu tertentu. Hal ini merefleksikan seberapa baik seseorang karyawan atau perusahaan dapat mencapai tujuannya. Efisiensi dan produktivitas sebagai bagian dari ukuran kinerja organisasi dilihat dari aspek keuangan merupakan rasio antara keluaran dengan masukan suatu proses, dengan fokus perhatian pada konsumsi masukan.

### ***Management Control System***

Salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkannya suatu *management control system* (Nani & Safitri, 2021). MCS didefinisikan oleh (Anthony & Govindarajan, 2007) sebagai proses dimana manajer meyakini bahwa sumber daya telah diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, (Anthony & Govindarajan, 2007) mendefinisikan MCS sebagai suatu proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen.

(Su & Baird, 2018) membagi *management control system* menjadi 4 tingkatan atau level yaitu: *Belief Systems*, *Boundary Systems*, *Diagnostic Control Systems*, *Interactive Control Systems*. Hal tersebut menunjukkan bahwa baik pengungkit pembatas (batas dan diagnostik) dan pengungkit mengaktifkan (keyakinan dan interaktif) dapat memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi, dengan cara pengungkit yang membatasi memfasilitasi kontrol dan pengungkit yang mengaktifkan memfasilitasi eksperimen dan kreativitas. (Puspaningtyas Faeni et al., 2020) berpendapat bahwa sistem kontrol yang efektif bergantung pada penggunaan keempat pengungkit dengan penggunaan pengungkit pembatas dan pengungkit mengaktifkan dapat memfasilitasi dua tujuan pemantauan kinerja yakni meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta mendorong kreativitas untuk meningkatkan kinerja.

### ***Management Innovation***

Inovasi manajemen dapat didefinisikan sebagai perbedaan dalam bentuk, kualitas, atau keadaan dari waktu ke waktu dari aktivitas manajemen dalam suatu organisasi, di mana perubahan tersebut merupakan kebaruan atau penyimpangan yang belum pernah terjadi sebelumnya dari masa lalu. Inovasi manajemen mengacu pada perubahan dalam praktik operasional manajemen (Vaccaro et al., 2012), dengan praktik manajemen baru yang diperkenalkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sejalan dengan (Volberda et al., 2013), kami mengkonseptualisasikan inovasi manajemen sehubungan dengan empat dimensi: aturan dan prosedur (praktik manajerial baru), tugas dan fungsi (struktur organisasi), sistem dan penilaian kinerja (proses), dan teknik organisasi.

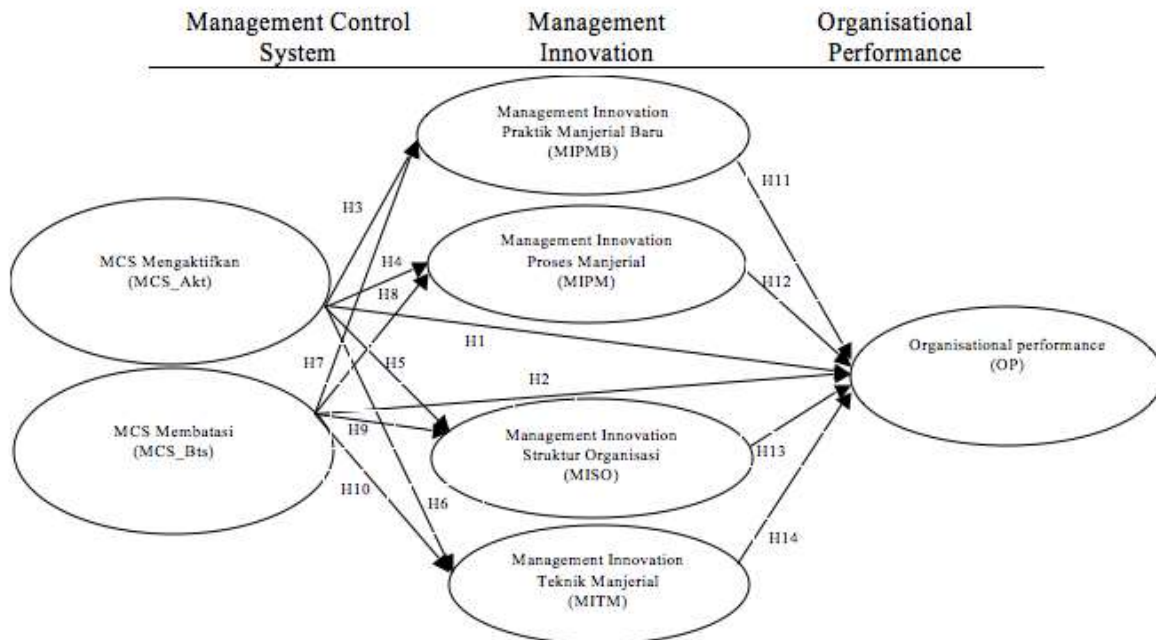
Inovasi manajemen memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi (Walker et al., 2011). Secara khusus, dibandingkan dengan inovasi teknologi dan produk, inovasi manajemen lebih sistemik, dan lebih sulit untuk diamati dan ditiru, sehingga mengarah pada keunggulan kompetitif jangka panjang organisasi (Zhang et al., 2019).

Berdasarkan uraian literatur di atas maka dapat dijelaskan bahwa *Management control system* dalam suatu perusahaan/organisasi sangatlah penting. *Management control system* yang terdiri dari sistem *belief*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif dapat mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Perubahan yang relevan sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan.

Inovasi manajemen mengacu pada perubahan dalam praktik operasional manajemen dengan praktik manajemen baru, proses manajerial, struktur organisasi, dan teknik manajerial yang diperkenalkan diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Kreativitas dan kontrol keduanya penting bagi organisasi. Kreativitas memberikan ide-ide baru dan memfasilitasi adaptasi yang diperlukan untuk bertahan dan bersaing di pasar yang terus berubah, sementara kontrol manajemen memfasilitasi penyelarasan strategis tujuan di antara anggota organisasi dan mendukung efisiensi. Karena kontrol dan kreativitas adalah keduanya fitur yang diperlukan dari suatu organisasi.

Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1. Model Penelitian**



Hipotesis penelitian ini meliputi :

- H1 = MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
- H2 = MCS membatasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi
- H3 = MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap praktek manajerial baru.
- H4 = MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap proses manajerial.
- H5 = MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap struktur organisasi.
- H6 = MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap teknik manajerial.
- H7 = MCS membatasi berpengaruh positif terhadap praktek manajerial baru.
- H8 = MCS membatasi berpengaruh positif terhadap proses manajerial.
- H9 = MCS membatasi berpengaruh positif terhadap struktur organisasi.
- H10 = MCS membatasi berpengaruh positif terhadap teknik manajerial.
- H11 = Praktek manajerial baru berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
- H12 = Proses manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
- H13 = Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
- H14 = Teknik manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
- H15 = Inovasi manajemen dapat memediasi hubungan antara *management control system* terhadap kinerja organisasi.

### METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuestioner yang disebarkan pada 9 organisasi perangkat daerah, yaitu : Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Dinas Ketahanan Pangan & Perikanan (DKPP), Dinas Perhubungan (DISHUB), Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR), Dinas Lingkungan Hidup (DLH), Dinas Pemuda Olah Raga dan Pariwisata (DISPORAPAR), Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (DKPP), Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD).

Sampel penelitian ini berjumlah 117 sampel yang terdiri dari 9 sekretaris, 27 kbid, 81 kasubag dan Kasubid. Teknik Analysis data yang digunakan yaitu path analysis dengan bantuan software Warp PLS 7.0.

Variabel Dependen penelitian ini yaitu *organizational performance*, dan variabel independen penelitian ini yaitu *management control system*, serta *management innovation* sebagai variabel mediating.

## HASIL

### Statistik Deskriptif

Hasil pengolahan data menunjukkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 1, sebagai berikut:

**Tabel .1 Statistik Deskriptif**

Variabel	Maksimum	Minimum	Mean	Std. Deviasi
MCS_Akt	5	2	4,21	0,61
MCS_Bts	5	2	4,15	0,56
MIPMB	5	2	3,97	0,58
MIPM	5	1	3,88	0,69
MISO	5	2	3,91	0,68
MITK	5	1	3,95	0,73
OP	5	1	4,15	0,63

Sumber : data diolah 2023

- a. *Management Control System* Mengaktifkan  
*Management control system* mengaktifkan merupakan variabel yang digunakan untuk memberikan gambaran *management control system* dalam suatu organisasi yang terdiri dari sistem *belief* dan sistem pengendalian interaktif. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Baird et al., 2019) dan (Su et al., 2015). Instrumen ini dinilai dengan menggunakan skala likert 5 poin.  
 Berdasarkan keterangan tabel 1, dijelaskan bahwa rata-rata responden menjawab setuju, dan skor *mean* 4,21 sehingga dapat dijelaskan bahwa indeks persepsi responden dalam kategori tinggi.
- b. *Management Control System* Membatasi  
*Management control system* membatasi merupakan variabel yang digunakan untuk memberikan gambaran *management control system* dalam suatu organisasi yang terdiri dari sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Baird et al., 2019) dan (Vandenbosch, 1999). Instrumen ini dinilai dengan menggunakan skala likert 5 poin.  
 Berdasarkan keterangan tabel 1, dijelaskan bahwa rata-rata responden menjawab setuju, dan skor *mean* 4,15 sehingga dapat dijelaskan bahwa indeks persepsi responden dalam kategori tinggi.
- c. *Management Innovation* Praktek Manajerial Baru  
*Management innovation* praktek manajerial baru merupakan variabel yang digunakan untuk memberikan gambaran praktek manajerial baru secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Birkinshaw et al., 2008). Instrumen ini dinilai dengan menggunakan skala likert 5 poin.  
 Berdasarkan keterangan tabel 1, dijelaskan bahwa rata-rata responden menjawab setuju, dan skor *mean* 3,97 sehingga dapat dijelaskan bahwa indeks persepsi responden dalam kategori tinggi.
- d. *Management Innovation* Proses Manajerial  
*Management innovation* proses manajerial merupakan variabel yang digunakan untuk memberikan gambaran proses manajemen mengacu pada rutinitas yang mengatur pekerjaan manajer dalam suatu organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan

instrumen yang dikembangkan oleh (Birkinshaw et al., 2008). Instrumen ini dinilai dengan menggunakan skala likert 5 poin.

Berdasarkan keterangan tabel 1, dijelaskan bahwa rata-rata responden menjawab setuju, dan skor *mean* 3,88 sehingga dapat dijelaskan bahwa indeks persepsi responden dalam kategori tinggi.

e. *Management Innovation* Struktur Organisasi

*Management innovation* struktur organisasi merupakan variabel yang digunakan untuk memberikan gambaran struktur organisasi yang mengacu pada bagaimana organisasi mengatur, menyelaraskan dan memanfaatkan anggota dalam suatu organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Birkinshaw et al., 2008). Instrumen ini dinilai dengan menggunakan skala likert 5 poin.

Berdasarkan keterangan tabel 1, dijelaskan bahwa rata-rata responden menjawab setuju, dan skor *mean* 3,91 sehingga dapat dijelaskan bahwa indeks persepsi responden dalam kategori tinggi.

f. *Management Innovation* Teknik Manajerial

*Management innovation* teknik manajerial merupakan variabel yang digunakan untuk memberikan gambaran mengenai teknik manajemen yang digunakan dalam kerangka bisnis di suatu organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Birkinshaw et al., 2008). Instrumen ini dinilai dengan menggunakan skala likert 5 poin.

Berdasarkan keterangan tabel 1, dijelaskan bahwa rata-rata responden menjawab setuju, dan skor *mean* 3,95 sehingga dapat dijelaskan bahwa indeks persepsi responden dalam kategori tinggi.

g. *Organizational Performance*

*Organizational Performance* merupakan variabel yang digunakan untuk memberikan gambaran mengenai hasil kerja yang dapat dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Walker & Boyne, 2006). Instrumen ini dinilai dengan menggunakan skala likert 5 poin.

Berdasarkan keterangan tabel 1, dijelaskan bahwa rata-rata responden menjawab setuju, dan skor *mean* 4,15 sehingga dapat dijelaskan bahwa indeks persepsi responden dalam kategori tinggi.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Nilai ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (bebas) mempengaruhi variabel dependen (terikat). Adapun hasil pengolahan data pada penelitian ini menghasilkan nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebagai berikut :

**Tabel 2 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

	<i>R-Square</i>	Keterangan
MCS_Akt → MIPMB	0,50	Pengaruh tinggi atau kuat
MCS_Bts → MIPMB		
MCS_Akt → MIPM	0,44	Pengaruh cukup berarti
MCS_Bts → MIPM		
MCS_Akt → MISO	0,43	Pengaruh cukup berarti
MCS_Bts → MISO		
MCS_Akt → MITK	0,42	Pengaruh cukup berarti
MCS_Bts → MITK		
MCS_Akt → MIPMB, MIPM, MISO, MITK → OP	0,56	Pengaruh tinggi atau kuat
MCS_Bts → MIPMB, MIPM, MISO, MITK → OP		

Sumber: Data diolah 2023



### Path Analysis

Analisis jalur digunakan untuk melihat pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel penelitian MCS mengaktifkan (MCS\_Akt) dan MCS membatasi (MCS\_Bts) terhadap *Organizational Performance* (OP) dengan *Management Innovation* yang terdiri dari Praktek Manajerial Baru (MIPMB), Proses Manajerial (MIPM), Struktur Organisasi (MISO), Teknik Manajerial (MITK) sebagai variabel mediasi. Adapun pengaruh langsung ditunjukkan dengan pengujian pada masing-masing hipotesis antara pengaruh variabel independen dan variabel dependen atas nilai *probability value* (*p-value*). Sementara itu pengaruh tidak langsung dilakukan dengan uji mediasi sesuai dengan metode yang dilakukan oleh (Baron & Kenny, 1986). Hasil analisis jalur pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)**

	$\beta$	P Value	Keterangan
MCS_Akt → OP	0,331	< 0,001	Positif, Signifikan
MCS_Bts → OP	0,439	< 0,001	Positif, Signifikan
MCS_Akt → MIPMB	0,214	0,012	Positif, Signifikan
MCS_Akt → MIPM	0,167	0,041	Positif, Signifikan
MCS_Akt → MISO	0,253	0,004	Positif, Signifikan
MCS_Akt → MITK	0,444	< 0,001	Positif, Signifikan
MCS_Bts → MIPMB	0,520	< 0,001	Positif, Signifikan
MCS_Bts → MIPM	0,519	< 0,001	Positif, Signifikan
MCS_Bts → MISO	0,433	< 0,001	Positif, Signifikan
MCS_Bts → MITK	0,229	0,008	Positif, Signifikan
MIPMB → OP	-0,121	0,106	Tidak Berpengaruh
MIPM → OP	0,106	0,137	Tidak Berpengaruh
MISO → OP	-0,215	0,012	Negatif, Signifikan
MITK → OP	0,219	0,011	Positif, Signifikan
MCS_Akt → MIPMB, MIPM, MISO, MITK → OP	0,035	0,362	Tidak Berpengaruh
MCS_Bts → MIPMB, MIPM, MISO, MITK → OP	-0,050	0,305	Tidak Berpengaruh
Total Efek MCS_Akt → OP	0,366	< 0,001	Positif, Signifikan
Total Efek MCS_Bts → OP	0,388	< 0,001	Positif, Signifikan

Sumber : Data diolah 2023

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 3 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh MCS Mengaktifkan dan MCS Membatasi terhadap *Organizational Performance*.
  - a. Pengaruh MCS Mengaktifkan terhadap *Organizational Performance*.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,331 dengan nilai *p-value* < 0,001 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*, sehingga H1 diterima.
  - b. Pengaruh MCS Membatasi terhadap *Organizational Performance*.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,439 dengan nilai *p-value* < 0,001 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*, sehingga H2 diterima.
2. Pengaruh MCS Mengaktifkan terhadap *Management Innovation*.
  - a. Pengaruh MCS Mengaktifkan terhadap *Management Innovation* Praktek Manajerial Baru.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap *management innovation* praktek manajerial baru. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,214 dengan nilai *p-value* 0,012 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh

- positif dan signifikan terhadap *management innovation* praktek manajerial baru, sehingga H3 diterima.
- b. Pengaruh MCS Mengaktifkan terhadap *Management Innovation* Proses Manajerial.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap *management innovation* proses manajerial. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,167 dengan nilai *p-value* 0,041 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *management innovation* proses manajerial, sehingga H4 diterima.
  - c. Pengaruh MCS Mengaktifkan terhadap *Management Innovation* Struktur Organisasi.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap *management innovation* struktur organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,253 dengan nilai *p-value* 0,004 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *management innovation* struktur organisasi, sehingga H5 diterima.
  - d. Pengaruh MCS Mengaktifkan terhadap *Management Innovation* Teknik Manajerial.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh positif terhadap *management innovation* teknik manajerial. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,444 dengan nilai *p-value* < 0,001 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS mengaktifkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *management innovation* teknik manajerial, sehingga H6 diterima.
3. Pengaruh MCS Membatasi terhadap *Management Innovation*.
- a. Pengaruh MCS Membatasi terhadap *Management Innovation* Praktek Manajerial Baru.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif terhadap *management innovation* praktek manajerial baru. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,520 dengan nilai *p-value* < 0,001 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *management innovation* praktek manajerial baru, sehingga H7 diterima.
  - b. Pengaruh MCS Membatasi terhadap *Management Innovation* Proses Manajerial.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif terhadap *management innovation* proses manajerial. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,519 dengan nilai *p-value* < 0,001 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *management innovation* proses manajerial, sehingga H8 diterima.
  - c. Pengaruh MCS Membatasi terhadap *Management Innovation* Struktur Organisasi.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif terhadap *management innovation* struktur organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,433 dengan nilai *p-value* < 0,001 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *management innovation* struktur organisasi, sehingga H9 diterima.
  - d. Pengaruh MCS Membatasi terhadap *Management Innovation* Teknik Manajerial.  
Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif terhadap *management innovation* teknik manajerial. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,229 dengan nilai *p-value* 0,008 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa MCS membatasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *management innovation* teknik manajerial, sehingga H10 diterima.
4. Pengaruh *Management Innovation* terhadap *Organizational Performance*.
- a. Pengaruh *Management Innovation* Praktek Manajerial Baru terhadap *Organizational Performance*.



Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa *mangement innovation* praktek manajerial baru berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) -0,121 dengan nilai *p-value* 0,106 dimana nilainya lebih dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa *management innovation* praktek manajerial baru tidak berpengaruh terhadap *organizational performance*, sehingga H11 ditolak.

- b. Pengaruh *Management Innovation* Proses Manajerial terhadap *Organizational Performance*.

Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa *management innovation* proses manajerial berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,106 dengan nilai *p-value* 0,137 dimana nilainya lebih dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa *management innovation* proses manajerial tidak berpengaruh terhadap *organizational performance*, sehingga H12 ditolak.

- c. Pengaruh *Management Innovation* Struktur Organisasi Baru terhadap *Organizational Performance*.

Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa *mangement innovation* struktur organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) -0,215 dengan nilai *p-value* 0,012 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa *management innovation* struktur organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational performance*, sehingga H13 ditolak.

- d. Pengaruh *Management Innovation* Teknik Manajerial Baru terhadap *Organizational Performance*.

Hipotesis pada hubungan ini menyatakan bahwa *mangement innovation* teknik manajerial berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,219 dengan nilai *p-value* 0,011 dimana nilainya kurang dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa *management innovation* teknik manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*, sehingga H14 diterima.

5. Pengaruh MCS Mengaktifkan dan Membatasi terhadap *Organizational Performance* melalui *Management Innovation*.

Hubungan tidak langsung antara MCS mengaktifkan dan MCS membatasi terhadap *organizational performance* melalui *management innovation* pada H15 diduga *management innovation* memediasi hubungan antara MCS mengaktifkan dan MCS membatasi terhadap *organizational performance*.

- a. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*direct effect*) MCS mengaktifkan terhadap *organizational performance* menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,331 dengan *p-value* < 0,001. Sementara pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) 0,035 dengan *p-value* 0,362.

Berdasarkan model mediasi (Baron & Kenny, 1986) hasil tersebut menunjukkan nilai koefisien jalur c pada *direct effect* dengan *p-value* < 0,001 lebih besar dibanding jalur c' pada *indirect effect* dengan nilai *p-value* 0,362 tetap tidak signifikan, sehingga mediasi *management innovation* pada hubungan MCS mengaktifkan dengan *organizational performance* hanya bisa memediasi sebagian.

## PEMBAHASAN

### ***Pengaruh Management Control System Membatasi Terhadap Management Innovation***

- a) *Pengaruh MCS Membatasi Terhadap Praktek Manajerial Baru*

Hasil pengujian statistik menunjukkan *management control system* membatasi yang terdiri dari sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap *management innovation* praktek manajerial baru pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang. Hasil ini mencerminkan bahwa ketika sistem kontrol yang terdiri dari sistem *boundary* dan

sistem pengendalian diagnostik meningkat, maka diikuti dengan inovasi manajemen praktek manajerial baru yang meningkat, maupun sebaliknya penurunan sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik akan diikuti dengan penurunan inovasi manajemen praktek manajerial baru.

b) *Pengaruh MCS Membatasi Terhadap Proses Manajerial*

Hasil pengujian statistik menunjukkan *management control system* membatasi yang terdiri dari sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap *management innovation* proses manajerial pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang. Hasil ini mencerminkan bahwa ketika sistem kontrol yang terdiri dari sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik meningkat, maka diikuti dengan inovasi manajemen proses manajerial yang meningkat, maupun sebaliknya penurunan sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik akan diikuti dengan penurunan inovasi manajemen proses manajerial.

c) *Pengaruh MCS Membatasi Terhadap Struktur Organisasi*

Hasil pengujian statistik menunjukkan *management control system* membatasi yang terdiri dari sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap *management innovation* struktur organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang. Hasil ini mencerminkan bahwa ketika sistem kontrol yang terdiri dari sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik meningkat, maka diikuti dengan inovasi manajemen struktur organisasi yang meningkat, maupun sebaliknya penurunan sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik akan diikuti dengan penurunan inovasi manajemen struktur organisasi.

d) *Pengaruh MCS Membatasi Terhadap Teknik Manajerial*

Hasil pengujian statistik menunjukkan *management control system* membatasi yang terdiri dari sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap *management innovation* teknik manajerial pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang. Hasil ini mencerminkan bahwa ketika sistem kontrol yang terdiri dari sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik meningkat, maka diikuti dengan inovasi manajemen teknik manajerial yang meningkat, maupun sebaliknya penurunan sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik akan diikuti dengan penurunan inovasi manajemen teknik manajerial.

***Pengaruh Management Innovation Terhadap Organizational Performance***

e) *Pengaruh Praktek Manajerial Baru Terhadap Organizational Performance*

Hasil pengujian statistik menunjukkan *management innovation* praktek manajerial baru tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang. Hasil ini mencerminkan bahwa inovasi manajemen praktek manajerial baru pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang bukan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

f) *Pengaruh Proses Manajerial Terhadap Organizational Performance*

Hasil pengujian statistik menunjukkan *management innovation* proses manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang. Hasil ini mencerminkan bahwa inovasi manajemen proses manajerial pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang bukan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

g) *Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Organizational Performance*

Hasil pengujian statistik menunjukkan *management innovation* struktur organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang. Hasil ini mencerminkan bahwa ketika inovasi manajemen struktur organisasi meningkat, maka diikuti dengan kinerja organisasi yang turun. Begitu pula sebaliknya penurunan pada inovasi manajemen struktur organisasi diikuti dengan kenaikan kinerja organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.

h) *Pengaruh Teknik Manjerial Terhadap Organizational Performance*

Hasil pengujian statistik menunjukkan *management innovation* teknik manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang. Hasil ini mencerminkan bahwa ketika inovasi manajemen teknik manajerial meningkat, maka diikuti dengan kinerja organisasi yang meningkat. Begitu pula sebaliknya penurunan pada inovasi manajemen teknik manajerial diikuti dengan penurunan kinerja organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.

**Pengaruh Management Control System Terhadap Organizational Performance Melalui Management Innovation**

Hasil analisis jalur untuk pengujian mediasi menunjukkan bahwa inovasi manajemen tidak mampu memediasi secara keseluruhan dari empat dimensi yang ada, tetapi hanya memediasi sebagian dari hubungan antara *management control system* dan *organizational performance*. Dapat dikatakan bahwa penelitian di sektor pemerintahan daerah ini memiliki karakteristik organisasi yang bekerja berdasarkan kebijakan dari pusat, dimana lebih menggunakan pengendalian manajemen dari pada pengendalian *strategic*, sehingga peran inovasi manajemen sangat kecil untuk dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

**KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

- 1) *Management control system* mengaktifkan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dimana peningkatan pada *management control system* mengaktifkan dapat meningkatkan kinerja organisasi pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
- 2) *Management control system* membatasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dimana peningkatan pada *management control system* membatasi dapat meningkatkan kinerja organisasi pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
- 3) *Management control system* mengaktifkan memiliki pengaruh positif terhadap inovasi manajemen yang terdiri dari praktek manajerial baru, dimana peningkatan pada *management control system* mengaktifkan dapat meningkatkan inovasi manajemen praktek manajerial baru pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
- 4) *Management control system* mengaktifkan memiliki pengaruh positif terhadap inovasi manajemen yang terdiri dari proses manajerial, dimana peningkatan pada *management control system* mengaktifkan dapat meningkatkan inovasi manajemen proses manajerial pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
- 5) *Management control system* mengaktifkan memiliki pengaruh positif terhadap inovasi manajemen yang terdiri dari struktur organisasi, dimana peningkatan pada *management control system* mengaktifkan dapat meningkatkan inovasi manajemen struktur organisasi pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
- 6) *Management control system* mengaktifkan memiliki pengaruh positif terhadap inovasi manajemen yang terdiri dari teknik manajerial, dimana peningkatan pada *management control system* mengaktifkan dapat meningkatkan inovasi manajemen teknik manajerial pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
- 7) *Management control system* membatasi memiliki pengaruh positif terhadap inovasi manajemen yang terdiri dari praktek manajerial baru, dimana peningkatan pada *management control system* membatasi dapat meningkatkan inovasi manajemen praktek manajerial baru pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
- 8) *Management control system* membatasi memiliki pengaruh positif terhadap inovasi manajemen yang terdiri dari proses manajerial, dimana peningkatan pada *management*

- control system* membatasi dapat meningkatkan inovasi manajemen proses manajerial pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
- 9) *Management control system* membatasi memiliki pengaruh positif terhadap inovasi manajemen yang terdiri dari struktur organisasi, dimana peningkatan pada *management control system* membatasi dapat meningkatkan inovasi manajemen struktur organisasi pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
  - 10) *Management control system* membatasi memiliki pengaruh positif terhadap inovasi manajemen yang terdiri dari teknik manajerial, dimana peningkatan pada *management control system* membatasi dapat meningkatkan inovasi manajemen teknik manajerial pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
  - 11) Inovasi manajemen yang terdiri dari praktek manajerial baru, tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
  - 12) Inovasi manajemen yang terdiri dari proses manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
  - 13) Inovasi manajemen yang terdiri dari struktur organisasi memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja organisasi, dimana peningkatan pada struktur organisasi dapat menurunkan kinerja organisasi, begitu pula sebaliknya penurunan pada struktur organisasi dapat menaikkan kinerja organisasi pada organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Serang.
  - 14) Inovasi manajemen yang terdiri dari teknik manajerial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dimana peningkatan pada teknik manajerial dapat meningkatkan kinerja organisasi pada organisasi perangkat daerah di Pemerintahan Daerah Kabupaten Serang.
  - 15) Inovasi manajemen tidak mampu memediasi hubungan antara *management control system* baik yang mengaktifkan maupun yang membatasi dengan kinerja organisasi pada organisasi perangkat daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serang, hal ini menunjukkan nilai inovasi manajemen tidak merubah pengaruh *management control system* baik yang mengaktifkan maupun yang membatasi terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel independen lainnya, karena dilihat dari pengaruh total variabel *management control system* mengaktifkan hanya memberikan pengaruh kontribusi terhadap kinerja organisasi baik secara langsung dan juga tidak langsung sebesar 13,40%, sedangkan kontribusi *management control system* membatasi terhadap kinerja organisasi baik secara langsung dan juga tidak langsung memiliki kontribusi sebesar 15,05%. Sisanya 86,60% dan 84,95% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

## REFERENSI

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anthony, R. N. (2005). *Management Control: Sistem Pengendalian Manajemen*, terj. Kurniawan Cakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control System*, the 12th Edition. New York: Mc. Grow Hill Companies Inc.
- 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>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173>



- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Černe, M., Čater, B., Čater, T., Koman, M., & Redek, T. (2023). Management innovation as an enabler of firm performance in the context of Industry 4.0: a longitudinal multi-source, multi-sector analysis. *Innovation: Organization and Management*, 00(00), 1–26. <https://doi.org/10.1080/14479338.2023.2177858>
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624–641. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61968124>
- Mardiasmo, M. B. A. (2021). *Akuntansi Sektor Publik-Edisi Terbaru*. Penerbit Andi.
- Nani, D. A., & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 207–224. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.8>
- Puspaningtyas Faeni, D., Puspitingtyas Faeni, R., Septiyanti, R., & Yuliansyah, Y. (2020). The Role Of Management Control System On Firm Performance. *Talent Development & Excellence*, 12(3s), 1629–1639. <http://www.iratde.com>
- Su, S., & Baird, K. (2018). The role of leaders in generating management innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2758–2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1282533>
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. *Management Accounting Research*, 26, 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.09.001>
- 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>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- Vandenbosch, B. (1999). An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 77–92. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00064-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00064-0)
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. In *European Management Review* (Vol. 10, Issue 1, pp. 1–15). Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2006). Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the UK Labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 25(2), 371–393. <https://doi.org/10.1002/pam.20177>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. a mediating role of sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020495>