

**PENERAPAN *BELIEF SYSTEM* DAN *DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *CONTIGENT FIT*
SEBAGAI PEMODERASI**



**Skripsi Oleh :
Keysha Amelia
01031382126163
Akuntansi**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

**PENERAPAN *BELIEF SYSTEM* DAN *DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *CONTIGENT FIT*
SEBAGAI PEMODERASI**

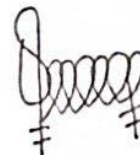
Disusun oleh:

Nama : Keysha Amelia
NIM : 01031382126163
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/ Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Tanggal Persetujuan
Tanggal : 24 Februari 2025

Dosen Pembimbing



Sri Maryati, S.E., M.Sc
NIP. 199009252019032019

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENERAPAN *BELIEF SYSTEM* DAN *DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *CONTIGENT FIT*
SEBAGAI PEMODERASI**

Disusun Oleh :

Nama : Keysha Amelia
NIM : 01031382126163
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Skripsi : Akuntansi Manajemen

Telah diuji dalam Ujian Komprehensif pada tanggal 07 Maret 2025 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.


Panitia Ujian Komprehensif
Indralaya, 10 Maret 2025

Ketua,



Sri Maryati, S.E., M.Sc
NIP.198911152019032021

Anggota,



Dr. Stelly Febriana Kartasari, S.E., M.Si., AK
NIP. 198102192002122001

ASLI

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI UINSRI

14/3-2025
7/13

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Hasni Yusrianti, S.E., M.AAC, Ak,CA
NIP. 197212152003122001

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Keysha Amelia
NIM : 01031382126163
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul :

PENERAPAN BELIEF SYSTEM DAN DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN CONTINGENT FIT SEBAGAI PEMODERASI

Pembimbing : Sri Maryati, S.E., M.Sc
Tanggal Ujian : 07 Maret 2025

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak saya sebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan saya ini tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Palembang, 10 Maret 2025
Pembuat Pernyataan,



Keysha Amelia
NIM. 0103138212613

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“ Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah : 256)

“Maka bersabarlah, sesungguhnya janji Allah itu benar dan janganlah orang-orang yang tidak yakin meremehkan (Janji-Nya)

(QS. Ar-Rum : 60)

skripsi ini kupersembahkan untuk :

- **Rabbku, ALLAH SWT**
- **Kedua Orangtuaku Tersayang**
- **Keluarga Besarku**
- **Sahabat-sahabatku**
- **Almamaterku**
- **Diriku Sendiri**

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa. Atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Penerapan *Belief System* Dan *Diagnostic Control System* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Contigent Fit* Sebagai Pemoderasi”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi Program Strata Satu (S-1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu, kritik dan saran konstruktif dari pembaca sangat sangat penulis harapkan agar dapat membangun skripsi ini menjadi lebih baik sehingga dapat bermanfaat bagi berbagai pihak serta bagi penelitian selanjutnya.

Palembang, 12 Maret 2025

Penulis

Keysha Amelia
01031382126163

UCAPAN TERIMAKASIH

Selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini, penulis banyak menghadapi hambatan dan kendala. Hambatan dan kendala tersebut dapat dilalui berkat bantuan, bimbingan, dukungan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. **Allah Swt** yang telah memberikan keridhoan, rahmat, berkah, dan pertolongan selama proses penyusunan skripsi ini sehingga dapat berjalan dengan lancar.
2. Bapak **Prof. Dr. Taufiq Marwa., S.E., M.Si** selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
3. Bapak Prof. **Dr. Mohammad Adam, S.E., M.E** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Ibu **Dr. Hasni Yusrianti, S.E., M.A.A.C., Ak., CA.** selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Ibu **Patmawati, S.E., M.Si., CA., CSRS.** selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. Ibu **Rika Henda Safitri, S.E., M.Acc., Ak.** selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing penulis dari awal perkuliahan.
7. Ibu **Sri Maryati, S.E., M. Sc** selaku Dosen Pembimbing Proposal dan Skripsi. Terima kasih atas waktu dan kesabaran yang telah ibu berikan ditengah kesibukan ibu yang luar biasa, penulis harus memotong dan mengganggu waktu kerja ibu untuk ditemui dalam proses bimbingan, terimakasih untuk motivasi, kritik dan saran, doa serta ilmu-ilmu baru yang telah ibu berikan

kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga ibu selalu dalam keadaan sehat dan lancar dalam berkarir membangun Universitas Sriwijaya.

8. Ibu **Dr. Shelly Febriana Kartasari, S.E., M.Si., AK** selaku Dosen Penguji Seminar Proposal dan Ujian Komprehensif yang telah memberikan motivasi, saran, dan masukkan kepada penulis terkait penulisan skripsi ini.
9. Seluruh **Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya** yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti perkuliahan, serta segenap **Staff Tata Usaha Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya** yang telah banyak membantu dalam hal akademik selama perkuliahan.
10. Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terimakasih kepada yang tersayang, Ayahanda **Fauzi** terimakasih selalu berjuang untuk kehidupan penulis hingga saat ini. Beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai ke bangku perkuliahan, namun beliau mampu berkorban serta memberikan doa untuk penulis. Semua ini tidak akan terwujud tanpa pengorbanan dan kerja keras ayah. Semoga Allah selalu memberikan ayah kesehatan, kebahagiaan dan umur yang panjang. Penulis masih ingin terus membahagiakan dan melihat senyum banggamu lebih lama.
11. Pintu Surgaku, Ibunda **Friska Utama**, Beliau merupakan sumber kekuatan dan inspirasi dalam hidup penulis, beliau juga tidak sempat merasakan pendidikan di bangku perkuliahan, namun beliau tidak henti hentinya memberikan semangat serta doa yang selalu mengiringi langkah penulis sehingga penulis dapat meraih gelar sarjana. Terimakasih atas segala cinta, pengorbanan dan

kesabaran yang telah kau berikan. Tolong hidup lebih lama, penulis masih ingin membahagiakanmu, biarkan aku membalas semua kebaikanmu dengan segenap hatiku, bu.

12. Adikku tersayang, **M. Rizky** Terimakasih sudah saling menguatkan dan menyemangati penulis.
13. **Keluarga besar penulis**, yang selalu memberikan dukungan dan kasih sayang. Terimakasih atas doa dan harapan terbaik yang selalu menyertai penulis, tanpa keluarga yang luar biasa ini, penulis tidak akan bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
14. Kepada seseorang yang tak kalah pentingnya dihidup penulis, **M. Hanif Ghifari**. Terimakasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis. Telah berkontribusi banyak dalam penulisan skripsi ini, meluangkan tenaga, pikiran, maupun moril kepada penulis dan senantiasa sabar kepada penulis. Terimakasih telah selalu percaya pada penulis, mendengar keluh kesah penulis. Semua perhatian dan pengertianmu sangat berarti untuk penulis. Terimakasih telah menjadi rumah yang tidak hanya berupa tanah dan bangunan.
15. Sahabat seperjuanganku **Adinda Aprilliani Cesyoria, Ike Meilisa Putri dan Rahma Maulita Sari**, yang selalu memberikan semangat dan membantu penulis dari awal perkuliahan hingga akhir. Terimakasih telah mendengarkan semua curhatan penulis selama masa perkuliahan ini serta terimakasih telah menjadi teman maupun sahabat yang baik selama masa perkuliahan ini.

16. Teman dan sahabatku, **Aditiya Yumandika Pratama, Cahyani Putri Ayu, Moulya Ramadhani**. Terimakasih telah saling membantu dan menguatkan satu sama lain selama masa perkuliahan ini.
17. Teman dan sahabat seperjuangan “**S.Enjoy**” yaitu **Abel Azuari, Angelintang Sibe Ruing, Hasna Nirwana Z, Nabilla Azzahra, dan Syevi Zahra**. Terimakasih telah menjadi teman maupun sahabat yang baik semasa perkuliahan ini.
18. Teman-teman “**NAWASENA**” jurusan **Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya angkatan 2021**. Terimakasih atas kebersamaan yang indah selama menempuh pendidikan di kampus tercinta.
19. Dan terakhir, terimakasih kepada diri saya sendiri **Keysha Amelia**. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah mampu bertahan dan bertanggung jawab menyelesaikan apa yang dimulai. Terimakasih sudah berjuang menjadi yang baik, serta senantiasa menikmati tiap prosesnya, yang bisa dibilang tidak mudah. Terimakasih sudah bertahan.

Indralaya, 13 Maret 2025

Yang Membuat Pernyataan

Keysha Amelia

NIM. 01031382126163

SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Saya dosen pembimbing skripsi menyatakan bahwa abstrak skripsi dalam bahasa Inggris dari mahasiswa :

Nama : Keysha Amelia

NIM : 01031382126163

Jurusan : Akuntansi

Mata Kuliah : Akuntansi Manajemen

Judul Skripsi : Penerapan *Belief System* dan *Diagnostic Control System* terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Contigent Fit* Sebagai Pemoderasi

Telah saya periksa cara penulisan, *grammar*, maupun susunan *tenses*-nya dan kami setuju untuk disampaikan pada lembar abstrak.

Indralaya, 10 Maret 2025

Dosen Pembimbing,



Sri Maryati, S.E., M.Sc
NIP. 198911152019032021

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Hasni Yusrianti, S.E., M.Acc., Ak
NIP. 197212152003122001

ABSTRAK

PENERAPAN BELIEF SYSTEM DAN DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN CONTINGENT FIT SEBAGAI PEMODERASI

Oleh:
Keysha Amelia

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *belief system* dan *diagnostic control system* terhadap kinerja manajerial dengan mempertimbangkan *contingent fit* sebagai variabel pemoderasi. Objek penelitian ini adalah manajer yang bekerja di perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Dengan menggunakan metode *purposive sampling* Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 33 orang responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis data berupa data primer, dengan alat analisis IBM SPSS 26. Hasil analisis menunjukkan bahwa *belief system* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa *diagnostic control system* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu, *contingent fit* tidak berhasil memoderasi hubungan antara *belief system* dan kinerja manajerial maupun antara *diagnostic control system* dan kinerja manajerial.

Kata kunci: *Belief System, Diagnostic Control System, Kinerja Manajerial, Contigent Fit*

Pembimbing



Sri Maryati, S.E., M.Sc

NIP. 198911152019032021

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Hasni Yusrianti, S.E, M.AAC, Ak,CA

NIP. 197212152003122001

ABSTRACT

THE APPLICATION OF BELIEF SYSTEM AND DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH CONTINGENT FIT AS A MODERATOR

By:
Keysha Amelia

This study aims to analyze the application of belief systems and diagnostic control systems on managerial performance, considering contingent fit as a moderating variable. The subjects of this research are managers working in companies listed on the Indonesia Stock Exchange. By employing purposive sampling, the total number of respondents in this study was 33 individuals. This research utilized a quantitative approach with primary data, analyzed using the IBM SPSS 26 application. The analysis results indicate that belief systems have an impact on managerial performance. However, this study also found that diagnostic control systems do not significantly affect managerial performance. Furthermore, contingent fit did not successfully moderate the relationship between belief systems and managerial performance, nor between diagnostic control systems and managerial performance.

Keywords: Belief System, Diagnostic Control System, Managerial Performance, Contingent Fit

Pembimbing



Sri Marvati, S.E., M.Sc

NIP. 198911152019032021

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Hasni Yusrianti, S.E., M.Acc., Ak., CA

NIP. 197212152003122001

RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama Mahasiswa : Keysha Amelia
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Palembang, 07 Maret 2004
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat : Perumahan Paras Jaya 1 Blok A,.16
Email : keysshaamelia96@gmail.com



PENDIDIKAN FORMAL

Sekolah Dasar : SDIT Auladi
Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 16 Palembang
Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 4 Palembang
Perguruan Tinggi : Universitas Sriwijaya

PENGALAMAN ORGANISASI

Staff Divisi Finance And Bussiness IMA FE UNSRI (2022)
Staff Divisi Hubungan Internal BEM KM FE UNSRI (2023)

PENGALAMAN MAGANG

Staff Finance PT Kilang Pertamina Ru 3 Plaju (2023)
Staff Pengawasan Keuangan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (2024)

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH.....	iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vi
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK.....	x
ABSTRAK.....	xi
<i>ABSTRACT</i>	xii
RIWAYAT HIDUP.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Teori Kontijensi.....	11
2.1.2 Teori <i>Lever of Control</i>	12
2.1.3 <i>Belief System</i>	14
2.1.4 <i>Diagnostic Control System</i>	15
2.1.5 Kinerja Manajerial.....	16
2.1.6 <i>Contigent Fit</i>	17
2.2 Penelitian Terdahulu.....	18
2.3 Alur Pikir.....	22

2.4 Hipotesis	23
2.4.1 Penerapan <i>Belief System</i> terhadap Kinerja Manajerial.....	23
2.4.2 Penerapanl <i>Diagnostic Control System</i> terhadap Kinerja Manajerial	24
2.4.3 Peran <i>Contigent fit</i> terhadap hubungan antara <i>Belief System</i> dan Kinerja Manajerial	25
2.4.4 Peran <i>Contigent fit</i> terhadap hubungan antara <i>Diagnostic Control System</i> dan Kinerja Manajerial	27
BAB III METODEDELOGI PENELITIAN	29
3.1 Ruang Lingkup Penelitian	29
3.2 Rancangan Penelitian	29
3.3 Jenis dan Sumber Data	29
3.4 Teknik Pengumpulan Data	30
3.5 Populasi dan Sampel.....	30
3.6 Teknik Analisis.....	31
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif	31
3.6.2 Uji Validitas	32
3.6.4 Uji Asumsi Klasik	32
3.6.5 Uji Hipotesis.....	34
3.7 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	36
3.7.1 Variabel Dependen (Y)	36
3.7.2 Variabel Dependen (Y)	37
3.7.3 Variabel Moderasi (Z).....	37
BAB IV PEMBAHASAN	40
4.1 Hasil Penelitian.....	40
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	40
4.1.2 Uji Statistik Deskriptif	40
4.1.3 Uji Validitas	44
4.1.4 Uji Relialibilitas	48
4.1.5 Uji Asumsi Klasik	49
4.1.6 Uji Hipotesis.....	52
4.2 Pembahasan	61

4.2.1 Pengaruh <i>Belief System</i> Terhadap Kinerja Manajerial.....	62
4.2.2 Pengaruh <i>Diagnostic Control System</i> Terhadap Kinerja Manajerial	63
4.2.3 <i>Contigent fit</i> memoderasi pengaruh <i>belief system</i> terhadap kinerja manajerial.....	65
4.2.4 <i>Contigent fit</i> memoderasi pengaruh <i>diagnostic control system</i> terhadap kinerja manajerial	66
BAB V PENUTUP.....	69
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Keterbatasan Penelitian	70
5.3 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	72

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3. 1 Indikator Pengukuran Variabel.....	37
Tabel 4. 1 Karakteristik Data Responden.....	41
Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Responden.....	42
Tabel 4. 3 Uji Validitas Y	44
Tabel 4. 4 Uji Validitas X1	45
Tabel 4. 5 Uji Validitas X2	46
Tabel 4. 6 Uji Validitas Z.....	47
Tabel 4. 7 Uji Realibilitas	48
Tabel 4. 8 Uji Normalitas.....	49
Tabel 4. 9 Uji Heteroskedastisitas.....	50
Tabel 4. 10 Uji Multikolinearitas	51
Tabel 4. 11 Analisis Regresi Linier Berganda	52
Tabel 4. 12 Hasil Uji Statistik T (Parsial).....	54
Tabel 4. 13 Hasil Uji Statistik F (Simultan).....	56
Tabel 4. 14 Hasil Uji Koefisien Determinan (R Square)	57
Tabel 4. 15 Hasil Uji MRA.....	58
Tabel 4. 16 Hasil Uji Koefisien Determinan Setelah MRA.....	60
Tabel 4. 17 Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis.....	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Alur Pikir.....	22
------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian	76
Lampiran 2. Tabulasi Data Kuisisioner	82
Lampiran 3. Analisis Statistik Deskriptif	87
Lampiran 4. Uji Validitas.....	87
Lampiran 5. Uji Reliabilitas	93
Lampiran 6. Uji Normalitas	94
Lampiran 7. Uji Heterokdasitas	94
Lampiran 8. Uji Multikolinearitas.....	95
Lampiran 9. Analisis Regresi Linear Berganda	95
Lampiran 10. Uji Hipotesis (Uji T).....	95
Lampiran 11. Uji F Simultan	96
Lampiran 12. Hasil Uji Koefisien Determinan	96
Lampiran 13. Hasil Uji MRA.....	97
Lampiran 14. Hasil Uji Koefisien Determinan Setelah MRA	97

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam melaksanakan aktivitas bisnis di tengah persaingan yang ketat, perusahaan memerlukan sistem pengendalian yang tidak hanya dapat mengawasi pelaksanaan strategi, tetapi juga dapat memberikan arahan kepada karyawan (Lumentut et al., 2023). Perusahaan harus meningkatkan kinerja manajemen untuk mencapai tujuan strategis dan mempertahankan daya saing.

Kinerja manajemen yang baik sangat penting karena dapat memengaruhi efisiensi operasional, pengambilan keputusan, dan inovasi organisasi. Setiap perusahaan melayani ribuan pelanggan, perusahaan tentu harus memikirkan dengan serius mengenai tujuan bisnis dan langkah-langkah yang perlu diambil agar operasional tetap berjalan meskipun dalam situasi persaingan yang ketat. Kesiapan manajemen perusahaan memerlukan perencanaan dan pengendalian terhadap semua elemen atau tingkatan dalam organisasi untuk secara kolektif mencapai tujuan perusahaan (Adiputra et al., 2019).

Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Lumentut et al (2023), yang menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan membantu manajer dalam mengarahkan strategi perusahaan. Selain itu, Chairunisa (2019) menekankan pentingnya *belief system* dan *diagnostic control system* dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kinerja organisasi. Dengan demikian, manajer perlu

memastikan bahwa karyawan memahami strategi yang akan diimplementasikan dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Masalah yang sering muncul dalam kinerja manajemen adalah minimnya kepemimpinan dari manajer atau kepala departemen, kurangnya motivasi, serta adanya keterbatasan individu (Hasyim et al., 2021). Sehingga membuat karyawan tidak loyal terhadap perusahaan dan mereka dapat bertindak sesuai dengan kepribadian dan keinginan untuk berkorban demi tujuan perusahaan. Masalah berikutnya adalah keterbatasan individu, seperti kurangnya pengetahuan, pelatihan, dan pengalaman profesional saat menjalankan tugas (Jessica & Alimbudiono, 2018).

Oleh karena itu, dalam menerapkan strategi bisnis, manajer perlu memperhatikan kinerja karyawan, dan karyawan harus memiliki pemahaman yang jelas tentang strategi yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Diperlukan arahan dan pengawasan dari manajer kepada karyawan, bukan hanya sekadar memberikan strategi atau sumber daya yang diperlukan (Jessica & Alimbudiono, 2018). Tetapi juga harus memberikan strategi yang tidak menghalangi kreativitas yang dimiliki oleh setiap karyawan pada perusahaan tersebut (Siwu et al., 2021). Namun, memiliki strategi yang baik saja tidak cukup untuk menjamin kesuksesan perusahaan jika tidak diimbangi dengan pelaksanaan yang efektif dari strategi tersebut.

Robert Simons, seorang profesor di Universitas Harvard, menciptakan ide tentang pengendalian manajemen yang disebut *Levers of Control* (LOC). Konsep ini terdiri dari *Belief System*, *Boundary System*, *Diagnostic Control System*, dan

Interactive Control System. *Interactive Control System* merupakan proses komunikasi dua arah antara manajer dan bawahan di berbagai tingkat organisasi, *belief system* menjelaskan visi, misi, dan tujuan perusahaan, *boundary system* menetapkan batasan yang harus diikuti dan yang tidak boleh dilanggar, sementara *diagnostic control system* bertugas untuk memantau hasil organisasi, memperbaiki penyimpangan, dan menyediakan mekanisme untuk pengawasan. (Lumentut et al., 2023).

Levers of Control merupakan sistem pengendalian yang menggunakan konsep ketegangan dinamis (*dynamic tension*) yaitu sisi positif (*belief system* dan *interactive control system*) dan sisi negatif (*boundary system* dan *diagnostic control system*) (Prawitowati & Sholihin, 2023). Simons menciptakan *Levers of Control* pada tahun 2000, yang bertujuan untuk membantu manajer mendiagnosis perusahaan untuk mengetahui kapan dan bagaimana perusahaan menerapkannya di setiap lingkungan yang berbeda untuk mencapai tujuan perusahaan (Siregar, 2020). Dengan kombinasi elemen-elemen ini, *levers of control* memberikan alat yang diperlukan untuk menciptakan pengendalian yang efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Levers of Control yang meliputi *belief system* dan *diagnostic control system* memiliki peran yang signifikan untuk membantu meningkatkan kinerja manajemen. hal ini dikarenakan *diagnostic control system* berperan dalam mengukur kinerja diharapkan dapat meningkatkan kejelasan tujuan, dan *belief system* merupakan kekuatan positif dalam organisasi serta melengkapi *diagnostic*

control system. Kedua sistem tersebut menyediakan kerangka kerja penting untuk memahami hasil pengukuran kinerja (Hernando & Syofyan, 2017).

Belief system yang efektif dapat memengaruhi indikator kinerja suatu bisnis. *Belief system* adalah sistem pengendalian manajemen yang diperlukan untuk memberikan jaminan kepada manajer dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan secara efisien dan efektif. (Utami et al., 2023). Dengan adanya *belief system*, nilai-nilai inti akan disampaikan dengan jelas, sehingga dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, menciptakan, dan mengambil tindakan yang tepat (Ratu, 2022).

Di sisi lain, *diagnostic control system* bertujuan untuk memberikan motivasi karyawan ketika bekerja dan memberikan penyesuaian perilaku yang masih sejalan dengan tujuan organisasi (Ratu, 2022). Sistem ini juga menyediakan kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja. Sehingga memungkinkan manajer untuk mendapatkan informasi yang akurat untuk meningkatkan kinerja. Menurut Ludong et al (2024), Selain berfungsi untuk mengukur dan mengevaluasi manajemen, konsep ini juga dapat digunakan untuk mendorong kinerja manajemen dan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan penghargaan atau *rewards*.

Meskipun demikian, implementasi kedua sistem ini tidak selalu menghasilkan hasil yang diharapkan. *Contingent Fit* adalah salah satu komponen tambahan yang mempengaruhi kinerja sistem pengendalian. Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan suatu sistem manajemen ditentukan oleh kesesuaian antara sistem tersebut dengan karakteristik unik dari organisasi (Rosini

et al., 2020). *Belief system* dan *diagnostic control system* yang tidak sesuai dengan lingkungan organisasi dapat tidak efektif dalam meningkatkan kinerja manajemen. Karena itu, penting untuk mempertimbangkan peran *Contingent Fit* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kedua sistem pengendalian ini dan kinerja manajemen. Dengan adanya kombinasi dan keselarasan dengan strategi yang dipilih ini, *contigent fit* akan berdampak positif pada kinerja unit bisnis perusahaan.

Konsep LOC menyatakan bahwa ketidakpastian strategis dan risiko strategis yang dihadapi perusahaan merupakan pendahulu dalam menentukan prioritas ketika memilih sistem pengendalian, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas pengendalian (Hermawan et al., 2021). Model ini menggabungkan sistem pengendalian yang tidak hanya berfungsi untuk mengawasi pelaksanaan strategi, tetapi juga mendukung kreativitas yang dimiliki oleh setiap karyawan di perusahaan.

Risiko strategis dapat didefinisikan sebagai peristiwa atau keadaan yang dapat memengaruhi kemampuan manajer untuk menerapkan strategi. Sementara itu, ketidakpastian strategis adalah ketidakpastian yang dapat mengancam atau melemahkan strategi perusahaan. Karena perusahaan menghadapi berbagai tingkat risiko dan ketidakpastian strategis, setiap perusahaan harus mengadopsi kombinasi optimal LOC tergantung pada tingkat risiko dan ketidakpastian strategis yang dihadapi perusahaan (Hermawan et al., 2021)

Boundary system dan *interactive control system* yang merupakan bagian dari *levers of control* juga berfungsi untuk mengatasi kedua permasalahan tersebut.

Dimana implementasi strategi yang diterapkan dalam boundary system berupa posisi (Strategy as “position”) yang diciptakan agar risiko dapat terhindar. Sedangkan Interactive control system digunakan untuk dapat memfasilitasi eksperimen dan menghasilkan peluang baru yang muncul dari berbagai strategi yang mungkin diterapkan. Oleh karena itu, penerapan *interactive control system* dapat digambarkan sebagai pola tindakan (strategi sebagai “patterns in action”) (Ratu, 2022).

Beberapa studi sebelumnya telah menunjukkan hubungan positif antara *Belief system*, *diagnostic control system* dan kinerja manajerial. Beberapa perusahaan juga telah menerapkan *belief system* dan *diagnostic control system* dengan baik, sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Ludong et al (2024) yang menunjukkan bahwa *belief system* dan *diagnostic control system* mendukung bank BNI cabang Tomohon dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat terus memberikan pelayanan terbaik serta mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

Namun, ada pula beberapa studi yang menunjukkan bahwa *belief system* dan *diagnostic control system* belum diterapkan dengan cukup baik. Seperti pada Marsheila et al (2022), dimana unsur unsur *four levers of control* telah berperan baik, yang terlihat dari adanya peningkatan kinerja perusahaan. Namun khusus *belief system* dan *Interactive Control system* masih kurang diterapkan dengan baik. Kemudian terdapat beberapa studi yang menunjukkan bahwa *belief system* tidak berpengaruh signifikan seperti studi pada (Handayani & Bastian, 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk mereplikasi studi oleh Hermawan et al (2021), yang mengkaji pengaruh *belief system* terhadap kinerja manajerial dengan mempertimbangkan kesesuaian kontinjensi diantara risiko strategis, ketidakpastian strategis, *boudary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*. Dalam studi sebelumnya, ditemukan bahwa *belief system* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja manajerial, terutama dalam konteks organisasi yang menghadapi risiko dan ketidakpastian strategis. Metodologi yang digunakan melibatkan survei terhadap 81 responden manajer di perusahaan swasta dan perusahaan publik yang terdaftar di bursa efek Indonesia (BEI) dengan analisis data menggunakan OLS untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel.

Penelitian ini akan menambahkan variabel baru dengan mempertimbangkan pengaruh *diagnostic control system* serta mengevaluasi peran *contigent fit* yang melibatkan risiko strategis, dan ketidakpastian strategis. Penelitian ini akan melibatkan survei respon manajer perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana *belief system* dan *diagnostic control system* berkontribusi terhadap kinerja manajerial dalam menghadapi tantangan strategis.

Pemilihan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia sebagai objek penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan yang signifikan. Pertama, perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia merupakan bagian dari pusat pertumbuhan ekonomi yang dinamis, dengan berbagai proyek dan investasi yang sedang berlangsung, sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung bagi perusahaan untuk beroperasi dan berinovasi. Kedua, keberagaman

sektor industri di antara perusahaan yang terdaftar memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi penerapan sistem kontrol manajerial dalam konteks yang berbeda, sehingga hasil penelitian dapat memberikan wawasan yang lebih luas.

Selain itu, perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia menghadapi tantangan manajerial yang unik, seperti ketidakpastian pasar dan persaingan yang ketat, yang mendorong perlunya strategi manajerial yang efektif. Aksesibilitas data yang lebih baik dan keterbukaan perusahaan terhadap penelitian akademis juga menjadi faktor penting, memungkinkan pengumpulan informasi yang valid dan reliabel. Dengan demikian, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana dampak *belief system* dan *diagnostic control system* terhadap kinerja manajerial dengan *contigent fit* sebagai pemoderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif dengan data pengumpulan kuisioner yang disebarakan ke para manajer perusahaan, Data yang terkumpul dianalisis kemudian dilakukan uji hipotesis. Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengambil judul “ **Penerapan *Belief System* Dan *Diagnostic Control System* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Contigent Fit* Sebagai Pemoderasi**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Belief System* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
2. Apakah *Diagnostic Control System* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?

3. Apakah *Contigent-fit* dapat memoderasi *Belief System* terhadap Kinerja Manajerial?
4. Apakah *Contigent-fit* dapat memoderasi *Diagnostic Control System* terhadap Kinerja Manajerial ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat diambil kesimpulan tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji apakah *Belief System* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial
2. Untuk menguji apakah *Diagnostic Control System* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial
3. Untuk menguji pengaruh *Contingent Fit* dalam memoderasi hubungan antara *Belief System* dan kinerja manajerial
4. Untuk menguji pengaruh *Contingent Fit* dalam memoderasi hubungan antara *Diagnostic Control System* dan kinerja manajerial

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap teori manajemen dengan memperdalam pemahaman tentang interaksi antara *belief system* dan *diagnostic control system* dalam konteks kinerja manajerial. Dengan memasukkan *contingent fit* sebagai variabel

pemoderasi, penelitian ini juga akan memperkaya pemahaman tentang bagaimana konteks organisasi dapat memengaruhi efektivitas sistem kontrol yang diterapkan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya, membuka jalan untuk studi yang lebih luas mengenai hubungan antara berbagai sistem kontrol dan kinerja di berbagai sektor industri.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini bertujuan untuk dapat memperkaya literatur tentang interaksi antara *belief system* dan *diagnostic control system* terhadap kinerja manajerial, serta menyediakan data empiris untuk studi lebih lanjut.

2. Bagi Perusahaan

perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial dengan memahami bagaimana kedua sistem ini berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih baik. Selain itu, penyesuaian sistem kontrol dengan konteks organisasi, melalui *contingent fit*, dapat meningkatkan efektivitas strategi manajerial dan daya saing di pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I. M. P., Gani, L., Rossieta, H., & Hermawan, A. A. (2019). Pengaruh Misfit Ketidakpastian Bisnis yang Dipersepsikan dengan Levers of Control Terhadap Kinerja Perusahaan. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 8(2), 117. <https://doi.org/10.25273/jap.v8i2.4435>
- Baramuli, J. L., Manossoh, H., & Pinatik, S. (2023). Analisis penerapan model four levers of control dalam meningkatkan kinerja karyawan divisi keuangan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 1(2), 97–111. <https://doi.org/10.58784/mbkk.60>
- Barawidjaja. (2020). *Levers Of Control Dan Jejaring Sosial Sebagai Mekanisme Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Penerapan Strategi Diferensiasi Produk*. 2507(February), 1–9.
- Budianto, K. N., & Murniati, M. P. (2023). the Influence of the Management Control System With the Four Lever's of Control Model on Employee Performance in Manufacturing Companies in Semarang City With the Level of Creativity As a Mediating Variable. *Costing:Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1), 1457–1466.
- Chairunisa, M. (2019). Belief System, Sistem Pengendalian Diagnostik, Sistem Pengendalian Interaktif, Inovasi, Kinerja Organisasi (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat). *Jurnal Profita*, 12(2), 342. <https://doi.org/10.22441/profita.2019.v12.02.012>
- Handayani, A., & Bastian, E. (2020). Pengaruh Fleksibilitas Budaya Dan Kerangka Levers of Control Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi (JRA) Tirtayasa*, 2(2), ISSN. 2548-7078. <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRA/article/view/4920>
- Hasyim, M. A. N., Zamzami, S., Yanti, D., & Mandaku, M. I. (2021). Analisis Penerapan Model Four Levers of Control (Studi Kasus Pt. Indorama Synthetics Tbk Polyester Division Di Purwakarta). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(2), 75–81. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i2.10635>
- Hermawan, A. A., Bachtiar, E., Wicaksono, P. ., & Sari, N. . (2021). Levers of Control and Managerial Performance: The Importance of Belief Systems. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(3), 237–261. <http://journal.ugm.ac.id/gamaijb>
- Hernando, R., & Syofyan, E. (2017). Performance Improvement of Blud Puskesmas Employees Based on the Reliance on Multiple Performance Measure Through

Levers of Control. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 5(4), 429–444. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i4.5051>

Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian*.

I Made Pradana Adiputra. (2024). Levers of Control, Catur Purusa Artha and Financial Performance of Village Credit Institutions: Belief System Versus Religious Values. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 26(1), 173–196. <https://doi.org/10.34208/jba.v26i1.2469>

Jessica, A., & Alimbudiono, R. S. (2018). *Penerapan Levers of Control dalam Meningkatkan Kinerja Pada Family Business PT X di Surabaya*. 7(2), 309–324.

Jhosefine, O., & Holiawati. (2023). *Pengaruh Strategi Bisnis Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Penghindaran Pajak*. 5, 1–145.

Laswati, I. S., & Nurleli. (2021). Pengaruh Proses Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(1), 52–58. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i1.193>

Ludong, J. G. E., Pangerapan, S., & Latjandu, L. D. (2024). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan four levers of control (belief and diagnostic control system) pada PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Tomohon. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 2(2), 212–223. <https://doi.org/10.58784/mbkk.176>

Lumentut, S. J., Alexander, S. W., Tirayoh, V. Z., Ekonomi, F., Akuntansi, J., & Ratulangi, U. S. (2023). *Penerapan Levers of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Kaeyawan Pada PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero) Implementation Levers of Control in Improving Staff Performance at PT Kurnia Abadi Kawanua Jaya (Persero)*. 7(4), 325–334.

Maita, idria, & Fahrani, L. J. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), 149–154.

Marsheila, G., Warouw, A., Pangerapan, S., Pusung, R. J., & Ratulangi, U. S. (2022). Application Of The Four Levers Of Control Model In Improving Company Performance At The Synthesis Hotel Peninsula Manado Penerapan Model Four Levers Of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(5), 2672–2684. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>

Narsa, I. M. (2008). Bentuk-Bentuk Fit dalam Riset-Riset Kontinjensi dan Alternatif Pengujian: Sebuah Kajian Literatur Bagian 2. In *Kajian Akuntansi* (Vol. 3, Issue 2).

- Nazaruddin, I., Karuniawati, S. D., & Yani, I. (2024). *Performance Optimization Through Belief System , Boundary Control System , Diagnostic Control , and Interactive Control System. 01009.*
- Norfai, SKM., M. K. (2020). Manajemen Data Menggunakan SPSS. *Universitas Islam Kalimantan, Juli*, 70.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Prawitowati, D. A., & Sholihin, M. (2023). Ekplorasi Pengaruh Levers Of Control terhadap Kinerja Kreatif pada Perusahaan Startup Indonesia: Studi Kasus pada Perusahaan Startup PT Bukalapak. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 11(4), 480–503. <https://doi.org/10.22146/abis.v11i4.89197>
- R Paramita, N. Rizal, R. S. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. widya gama press.
- Ratu, M. K. (2022). Penggunaan Levers of Control Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Serta Penerapannya Di Indonesia Mutiara Kemala Ratu Vhika Meiriasari. *Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 7(2), 40–59.
- Rosini, I., Gunawan, J., & Rahman Hakim, D. (2020). The Contingent Fit between Management Control System and Capabilities on Sustainability Performance. *International Journal of Business, Economics and Management*, 7(6), 375–386. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2020.76.375.386>
- Sahir, S. H. (2022). *Metodelogi Penelitian*.
- Sains, I. (2016). *Landasan Teori kontigensi*. 4(1), 1–23.
- Savalena, M. S. (2020). *Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model Four Levers of Control Terhadap Kinerja Organisasi di PT. Multimas Nabati Asahan (MNA)*. 1–33. <http://repositori.wbi.ac.id/handle/123456789/107>
- Setyawan, D. A. (2021). Hipotesis Dan Variabel Penelitian. In *Tahta Media Group*.
- Siregar, T. (2020). Effect of Implementation of Belief System and Interactive Control System on Economic Performance With Environment Performance As Moderator. *International Journal of Contemporary Accounting*, 2(2), 103–122. <https://doi.org/10.25105/ijca.v2i2.7367>
- Siwu, S., Saerang, D., & Tirayoh, V. (2021). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control pada PT Taspen (Persero) kantor cabang Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 16(2), 119–126.

- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D (3 ed)* (Alfabeta).
- Sumarli, J. N., Adhikara, M. F. A., & Ahmad, H. (2019). *Apakah Sistem Pengendalian Manajemen Mampu Mengukur Efisiensi dan Efektifitas Kinerja Rumah Sakit ?* 2(1).
- Syarifuddin, & Ibnu, A. S. (2022). *Page 1 of 129*. [http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/4022/1/BUKU METODE RISET PRAKTIS.pdf](http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/4022/1/BUKU%20METODE%20RISET%20PRAKTIS.pdf)
- Utami, I. W., Osman, S., & Dhini, B. R. (2023). *Kajian Belief System Bagi Peningkatan Kinerja bagi Wirausahawan Mahasiswa Chow Kit Kuala Lumpur*. 592–596.
- Vikaliana, R., Pujianto, A., Mulyati, A., Fika, R., Ronaldo, R., Reza, H. K., Ngii, E., Dwikotjo, F., Suharni, & Ulfa, L. (2022). *Ragam Penelitian dengan SPSS*. In *Tahta Media Group*.
- Widyaningdyah, A. U. (2020). *Levers of Control Dan Keunggulan Bersaing: Apakah Pengendalian Manajemen Sebuah Sistem?* *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 20(2), 221–246. <https://doi.org/10.25105/mraai.v20i2.7385>
- Zahriyah, A., Suprianik, Parmono, A., & Mustofa. (2021). *Ekonometrika Teknik Dan Aplikasi Dengan SPSS*. In *Mandala Press*.