

DAMPAK SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP PERUBAHAN DAN KINERJA ORGANISASI : PERAN KAPABILITAS DINAMIS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Rachma Kurnia Wulandari
11201110

Program Studi Akuntansi STIE Bank BPD Jateng
rachma_kurnia78@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menyelidiki pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap perubahan dan kinerja organisasi sektor publik di Indonesia, dengan mempertimbangkan peran kapabilitas dinamis organisasi sebagai mediator. Menggunakan metode kuantitatif, penelitian ini melibatkan 76 rumah sakit di Jawa Tengah dan mendapatkan 43 responden dari kepala bagian rumah sakit melalui teknik *simple random sampling*, kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0. Hasilnya menunjukkan bahwa penggunaan SPM interaktif berpengaruh positif terhadap fleksibilitas strategis dan pemberdayaan karyawan di sektor publik, sementara SPM diagnostik berpengaruh negatif terhadap fleksibilitas dan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap perubahan organisasi, tetapi tidak mempengaruhi kinerja organisasi, dan fleksibilitas strategis tidak berpengaruh positif terhadap perubahan maupun kinerja organisasi. Selain itu, pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis memediasi pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap perubahan dan kinerja organisasi di sektor publik.

Kata kunci: sistem pengendalian manajemen, perubahan organisasi, kinerja organisasi

Abstract

This study aims to investigate the effect of management control system on change and performance of public sector organizations in Indonesia, considering the role of organizational dynamic capability as a mediator. Using quantitative methods, this study involved 76 hospitals in Central Java and obtained 43 respondents from hospital section heads through simple random sampling techniques, then analyzed using SmartPLS 4.0. The results show that the use of interactive SPM has a positive effect on strategic flexibility and employee empowerment in the public sector, while diagnostic SPM has a negative effect on flexibility and employee empowerment. Employee empowerment has a positive effect on organizational change, but does not affect organizational performance, and strategic flexibility has no positive effect on organizational change or performance. In addition, employee empowerment and strategic flexibility mediate the effect of management control systems on organizational change and performance in the public sector.

Keywords: management control system, organizational change, organizational performance

1. Pendahuluan

Sistem pengendalian manajemen (SPM) dalam organisasi sektor publik memiliki peran penting dalam mengelola perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi. Sistem pengendalian manajemen tidak hanya penting untuk implementasi strategi, tetapi juga pembentukan strategi. Sehingga dapat diakui sistem ini lebih dari sekadar alat pembatas dan pengawas yang mencakup prosedur-prosedur formal seperti perencanaan, penganggaran, pemindaian lingkungan, pelaporan dan evaluasi kinerja, serta alokasi sumber daya (R. A. Simons, 1990). Selain itu, telah banyak penelitian yang dilakukan terhadap sistem pengendalian manajemen selama bertahun-tahun (misalnya Elsyé Hatane et al., 2019; Laoli & Ndraha, 2022; Simons, 1990; Siwu et al., 2021). Sistem pengendalian manajemen yang efektif harus mencakup dua pendekatan, interaktif dan diagnostik. Sistem pendekatan diagnostik digunakan sebagai alat untuk memantau dan memperbaiki kinerja organisasi, termasuk memeriksa apakah target kinerja tercapai dan memberikan penghargaan atas pencapaian tersebut. Sementara, sistem pendekatan interaktif, memberikan sarana bagi manajer untuk mendorong pembelajaran dan pencarian peluang melalui dialog aktif dan rutin antara manajer puncak. Hal ini penting bahwa kedua pendekatan ini dapat mendukung perubahan dan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Perubahan dan kinerja organisasi menjadi penting untuk diteliti karena organisasi perlu terus beradaptasi untuk tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan yang selalu berubah. Tanpa kemampuan untuk berubah dan beradaptasi, organisasi berisiko mengalami stagnasi dan kehilangan daya saing. Kinerja organisasi menunjukkan seberapa baik organisasi tersebut berfungsi dan mencapai tujuannya, sehingga memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan dan kinerja sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan organisasi di masa depan. Di sisi lain, organisasi sektor publik seperti di negara barat dan negara berkembang menghadapi banyak tantangan dan hambatan yang memengaruhi efektivitasnya dalam mencapai perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan reformasi administrasi publik terus dialami di banyak negara saat ini (Darusman & Wijaya, 2020). Tetapi, pengaruh yang paling signifikan ketika muncul pendekatan *new public management* (NPM) yang membawa reformasi administrasi publik menjadi dasar yang harus dilakukan negara-negara berkembang untuk mengatasi tantangan yang dihadapi (Darusman & Wijaya, 2020).

Satu diantaranya adanya kesenjangan antara tujuan strategis organisasi publik dan penerapan sistem pengendalian manajemen yang dilakukan. Beberapa studi menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen di sektor publik cenderung terkendala oleh kompleksitas struktural, kepentingan politik, dan perubahan kebijakan yang sering terjadi di lingkungan sektor publik. Sistem pengendalian manajemen sangat penting bagi keberlangsungan pelayanan organisasi di sektor publik, karena jika penerapannya gagal dapat menyebabkan kerugian dan kondisi yang tidak kondusif bagi organisasi.

Menurut penelitian Irwandy & Sjaaf (2018), rumah sakit di Sulawesi Selatan mengalami masalah dalam sistem pengendalian manajemen salah satunya permasalahan sering terjadi keterlambatan dalam proses pembayaran klaim pengobatan yang seharusnya ditanggung oleh pihak BPJS Kesehatan. Pada tahun 2015, terdapat peningkatan dalam tingkat efisiensi teknis rata-rata rumah sakit dibandingkan dengan tahun 2014 yakni mencapai 0,992. Namun, secara umum, nilai rata-rata efisiensi ini tetap berada dibawah angka 1 yang menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakefisienan dalam operasional rumah sakit. Pada tahun 2016, nilai rata-rata efisiensi rumah sakit meningkat secara signifikan menjadi 1,191, yang menandakan telah mencapai tingkat efisien yang lebih baik. Akan tetapi, pada tahun 2017, tingkat efisiensi rumah sakit kembali mengalami penurunan menjadi 0,932 yang menunjukkan ketidakefisienan kembali. Permasalahan ini berdampak pada operasional rumah sakit karena arus kas terhambat dan terhadap pelayanan yang diberikan rumah sakit. Meskipun, kinerja organisasi sektor publik

telah diteliti sebelumnya, penelitian ini berkontribusi pada literatur sektor publik yang masih sedikit menekankan pada inisiasi perubahan, termasuk perubahan dalam struktur, orientasi strategis, penawaran layanan, proses dan sistem (Nuhu et al., 2019). Masalah keterlambatan pembayaran klaim dari BPJS Kesehatan dan perubahan efisiensi operasional yang tidak konsisten menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen di rumah sakit belum berjalan dengan baik. Ini berarti sistem pengendalian manajemen yang ada mungkin belum efektif dalam meningkatkan kinerja rumah sakit dan perlu diperbaiki agar dapat mendukung kinerja dan perubahan yang diinginkan. Penelitian Irwandy & Sjaaf (2018) juga menunjukkan bahwa ketidakefisienan dalam sistem pengendalian manajemen berdampak langsung pada operasional dan pelayanan rumah sakit. Hal ini berkaitan dengan peran kapabilitas dinamis, yaitu bagaimana kapabilitas dinamis dapat membantu menghubungkan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja rumah sakit. Masalah efisiensi yang dihadapi rumah sakit di Sulawesi Selatan menunjukkan betapa pentingnya kapabilitas dinamis dalam membantu rumah sakit beradaptasi dan menghadapi perubahan, serta bagaimana meningkatkan kapabilitas dinamis dapat memperbaiki sistem pengendalian manajemen dan kinerja rumah sakit secara keseluruhan.

Sejalan dengan hal tersebut diatas, terdapat keterkaitan yang saling memengaruhi antara sistem pengendalian manajemen dengan perubahan dan kinerja organisasi sektor publik. Sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat memberikan panduan dan pengawasan yang diperlukan untuk mengarahkan perubahan dan memengaruhi kinerja organisasi. Pada lingkup ini, peran kapabilitas dinamis organisasi menjadi relevan. Kapabilitas dinamis organisasi mencakup kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan belajar dari pengalaman untuk menghadapi perubahan lingkungan yang kompleks. Peneliti lain juga berpandangan bahwa sektor publik lebih dihadapkan pada perubahan lingkungan daripada sektor bisnis, misalnya adanya perubahan kebijakan tertentu yang membuat proses bisnis organisasi harus segera beradaptasi (Darusman & Wijaya, 2020).

Menurut Nuhu et al., (2019), sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal itu ditunjukkan dengan hubungan positif antara penggunaan sistem pengendalian manajemen dengan perubahan dan kinerja organisasi. Dan ditemukan juga, jika fleksibilitas strategis sebagai mediator hubungan antara penggunaan sistem pengendalian manajemen dengan perubahan organisasi mendorong perubahan organisasi sehubungan dengan hal tersebut. Selain itu, hubungan antara fleksibilitas strategis dan pemberdayaan karyawan dengan perubahan organisasi serta kinerja organisasi signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Henri (2006) membuktikan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif dapat mendorong dan meningkatkan kapabilitas organisasi. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif dan diagnostik secara seimbang akan menimbulkan ketegangan dinamis yang dapat mendorong kapabilitas dan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja organisasi.

Meskipun telah banyak dilakukan penelitian mengenai dampak sistem pengendalian manajemen terhadap perubahan dan kinerja organisasi, namun penelitian tersebut terutama pada sektor swasta. Sedangkan yang berfokus pada sektor publik masih terbatas, karena karakteristik unik organisasi tersebut sehubungan dengan lingkungan (Nuhu et al., 2019) sehingga masih terdapat ruang untuk penelitian lebih lanjut. Selain itu, peran kapabilitas dinamis organisasi sebagai mediator dalam hubungan tersebut belum banyak dikaji. Oleh karena itu, terdapat kebutuhan akan penelitian yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai dampak sistem pengendalian manajemen terhadap perubahan dan kinerja organisasi di sektor publik dengan mempertimbangkan peran kapabilitas dinamis organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh antara sistem pengendalian

manajemen, perubahan organisasi, dan kinerja organisasi sektor publik di Indonesia. Dan juga untuk memperluas pemahaman tentang peran kapabilitas dinamis organisasi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sehingga penelitian ini memilih mereplikasi penelitian sebelumnya (Nuhu et al., 2019) yang bertujuan untuk memvalidasi hasil penelitian sebelumnya, menguji generalisasi temuan dalam konteks atau di lingkungan yang berbeda, dan mendalami pemahaman tentang hubungan antara sistem pengendalian manajemen, perubahan organisasi, dan kinerja di sektor publik. Penelitian ini ingin memastikan kehandalan dan keberulangan temuan yang mungkin memiliki implikasi penting dalam konteks yang lebih luas. Selain itu, melalui replikasi, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan dan keandalan penelitian ilmiah dalam domain yang relevan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya pemahaman tentang hubungan antara sistem pengendalian manajemen, perubahan organisasi, kinerja organisasi, kapabilitas dinamis organisasi, dan faktor lingkungan di sektor publik di Indonesia. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi sektor publik dalam mengoptimalkan implementasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja dan menghadapi perubahan yang terjadi.

2. Telaah Pustaka

2.1 Teori *Resources Based View* (RBV)

Teori RBV merupakan sebuah bentuk kapabilitas sumber daya yang dianggap oleh manajemen sebagai strategi yang unik dan tidak dimiliki oleh pihak di luar perusahaan (Wernerfelt, 1984). Sumber daya yang dimaksud terdiri dari dua jenis, yaitu sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Sumber daya berwujud mencakup mesin, alat kesehatan, tanah, bangunan, dan lain sebagainya, sedangkan sumber daya tak berwujud mencakup keahlian, persepsi, budaya, dan lain sebagainya. Dasar teori RBV sebenarnya berawal saat David Ricardo mendiskusikan sumber daya yang memberikan keunggulan kompetitif melalui keterbatasan atau kelangkaan sumber daya yang tetap pada tahun 1817 (Sherman, 2008). Teori RBV pertama kali dikemukakan oleh Edith Penrose, yang menjadi akademisi pertama dalam menyoroti peran penting sumber daya dalam mencapai posisi kompetitif perusahaan (Wong & Karia, 2010).

Edith Penrose menggambarkan perusahaan sebagai sebuah ikatan sumber daya, dimana pertumbuhannya ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam memanfaatkan sumber daya yang ada (Rivard et al., 2006). Buku terkenalnya yang diterbitkan pada tahun 1959, "*The Theory of the Growth of the Firm*" (Arend, 2008) menjadi karya awal Edith Penrose yang mempromosikan konsep-konsep dasar RBV. Kemudian, teori RBV diperbarui oleh Wernerfelt (1984) dalam bukunya yang berjudul "*A Resources-based view of the Firm*", dan oleh Barney (1991) dalam karyanya "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*". Keduanya menjelaskan bahwa sumber daya perusahaan berperan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.

Asumsi dasar teori RBV adalah bahwa kemampuan perusahaan untuk bersaing sangat tergantung kepada keunikan sumber daya yang ada dalam organisasi (Wernerfelt, 1984). RBV menekankan pentingnya sumber daya dan kemampuan unik yang dimiliki oleh suatu perusahaan sebagai faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Selanjutnya, seiring dengan kemajuan globalisasi, para peneliti telah memperluas ruang lingkup RBV untuk mengatasi pasar yang terus berubah (Teece et al., 1997). Namun, Teece et al. (1997) berpendapat bahwa RBV belum cukup memberikan penjelasan mengenai alasan dan metode yang memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya ketika dihadapkan pada situasi perubahan yang cepat dan tidak terduga. Situasi seperti ini seringkali melibatkan pergeseran dalam dimensi kompetitif yang mengharuskan perusahaan untuk

mengembangkan kapabilitas dinamisnya. Oleh karena itu, manajer perusahaan berusaha untuk menyatukan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternalnya agar dapat menghadapi perubahan lingkungan organisasinya.

2.2 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen telah digunakan sejak tahun 1950 dan memegang peranan penting dalam pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai sebuah alat penerapan strategi guna mencapai tujuan organisasi dengan memotivasi anggota-anggota organisasinya (Laoli & Ndraha, 2022). Menurut Simons (1990), sistem pengendalian manajemen didefinisikan sebagai prosedur dan sistem yang diformalkan dalam upaya untuk mempertahankan atau mengubah pola aktivitas organisasi. Sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah kerangka kerja komunikasi yang saling terkait dan berfungsi memudahkan pengolahan informasi dengan tujuan membantu manajer dalam mengkoordinasikan berbagai bagian yang ada dan mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan (Talumewo et al., 2018).

Dengan mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen yang efektif, organisasi dapat mengelola sumber daya, proses, dan kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan strategis dan menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, organisasi dapat mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, mengatur alur informasi dan tanggung jawab, serta memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Pelaksanaan sistem pengendalian manajemen bergantung pada peran manajemen. Manajemen bertanggung jawab dalam menetapkan tujuan, merancang dan menerapkan metode pengendalian, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengendalian yang dilakukan. Dengan demikian, seluruh pegawai dalam organisasi, peran karakter dan motivasi manusia memegang peranan penting untuk mencapai terlaksananya sistem pengendalian manajemen secara efektif (Karsam et al., 2017). Penelitian yang dilakukan oleh R. Simons (1995) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang fleksibel dan berorientasi pada tujuan dapat mendorong inovasi dan perubahan yang positif dalam organisasi. Model sistem pengendalian juga telah dikembangkan R. Simons (1995) yang dikenal dengan kerangka kerja pengungkit pengendalian atau *levers of control* (LOC). Dalam kerangka tersebut terdapat empat sistem yakni sistem keyakinan, sistem batas, sistem pendekatan diagnostik dan interaktif untuk menggunakan sistem pengendalian. Sistem pendekatan diagnostik memungkinkan manajer untuk mengevaluasi prestasi dan membandingkannya dengan rencana laba dalam sistem diagnostiknya. Sementara itu, dalam hal fungsinya sistem pendekatan interaktif berbeda dengan sistem pendekatan diagnostik. Sistem pendekatan interaktif memberikan sarana bagi manajer untuk memengaruhi eksperimen dan pencarian peluang yang mungkin muncul dengan tujuan menghasilkan strategi. Sedangkan sistem diagnostik memungkinkan manajer untuk mengelola hasil berdasarkan pengecualian, sistem interaktif melihat ke depan dan dicirikan oleh dialog yang aktif dan sering di antara para manajer puncak (Ratmono, 2020).

Penelitian ini berfokus pada kerangka kerja LOC khususnya pendekatan interaktif dan diagnostik dalam menggunakan pengendalian dari R. Simons (1995). Hal itu, dikarenakan penelitian sebelumnya kurang menekankan pada dampak dari penggunaan pengendalian (Su et al., 2015). Pendekatan diagnostik mengacu pada penggunaan SPM sebagai mekanisme umpan balik guna memantau dan memperbaiki kinerja organisasi. Dalam pendekatan ini, SPM digunakan untuk memonitor pencapaian target kinerja utama dan memberikan penghargaan atas pencapaian tersebut. Di sisi lain, pendekatan interaktif mengacu pada penggunaan SPM sebagai sarana untuk mendorong pembelajaran dan perilaku mencari peluang. Meskipun penting dan berpotensi untuk meningkatkan kinerja, pendekatan diagnostik dan interaktif dalam SPM dapat menghasilkan hasil yang bervariasi (Nuhu et al., 2019).

2.3 Perubahan Organisasi

Demi kelangsungan hidup dan tercapainya tujuan organisasi disadari atau tidak, organisasi pasti melakukan perubahan. Perubahan juga berpeluang menghadapi resistensi, baik individual maupun organisasional. Organisasi mengalami perubahan karena selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) yang selalu berubah. Untuk menghadapi faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan melakukan berbagai perubahan dalam dirinya ke arah pengembangan organisasi yang lebih baik (Latar, 2020). Perubahan sangat penting dialami oleh organisasi. Perubahan organisasi bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman, kemajuan teknologi dan peningkatan pelayanan yang berkualitas.

Seiring berjalannya waktu, perubahan dan kemajuan yang terjadi dari masa ke masa mengalami perkembangan yang cukup pesat. Tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Banyak organisasi yang gagal dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan akhirnya tertinggal oleh pesaing-pesaingnya dan akhirnya organisasi menjadi mati. Perubahan organisasi adalah suatu konsep yang menyatakan bahwa suatu organisasi berproses ke arah yang lebih baik dengan didorong oleh faktor eksternal dan internal yang kemudian akan menciptakan sebuah inovasi baru dan meningkatkan kinerja anggota yang sesuai dengan perkembangan zaman (Madsen, 2020). Perubahan terjadi di dalam organisasi bukan semata-mata untuk kepentingan organisasi saja, tetapi juga memperhatikan kepentingan manusia di dalamnya yang terlibat pada proses di dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya (Latar, 2020).

2.4 Kinerja Organisasi

Sebuah organisasi atau instansi dalam melaksanakan kinerja selalu diarahkan untuk mencapai tujuannya. Tujuan tersebut merupakan target yang diharapkan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi tercemin dalam kinerja atau hasil yang diperoleh melalui serangkaian aktivitas yang dijalankan oleh organisasi (Khoiriyah & Alkadafi, 2020). Salah satu variabel yang paling banyak diteliti untuk mengukur keberhasilan organisasi adalah kinerja organisasi sebagai kriteria atau variabel dependen (Iqbal et al., 2019). Kinerja organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan atau target organisasi baik di negara maju maupun berkembang, dan merupakan indikator keberhasilan suatu organisasi berdasarkan tingkat prestasi yang dapat dicapai (Rehman et al., 2019). Sementara, menurut Richard et al. (2009) kinerja organisasi merupakan faktor yang menentukan seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuannya.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Khoiriyah & Alkadafi, 2020). Pengukuran bertujuan untuk mengetahui apakah hasil kerja pegawai memenuhi standar kerja yang diharapkan. Kinerja organisasi menunjukkan apakah tujuan organisasi tercapai atau tidak.

2.5 Kapabilitas Dinamis Organisasi

Kapabilitas dinamis organisasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan kompetensi yang ada guna beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi peluang, berinovasi,

belajar, dan melakukan perubahan yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Teece et al., 1997). Dalam sektor publik, kapabilitas dinamis menjadi kunci untuk menghadapi tantangan dan tuntutan yang terus berkembang, seperti perubahan kebijakan, tuntutan publik yang berubah, dan transformasi teknologi. Penelitian oleh Teece et al., (1997) mengemukakan bahwa kapabilitas dinamis terdiri dari tiga elemen utama, yaitu sensing (mengindra) berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mengenali perubahan lingkungan dan peluang baru, seizing (memanfaatkan) berfokus pada kemampuan organisasi untuk menangkap dan memanfaatkan peluang tersebut, dan reconfiguring (mengonfigurasi) mencakup kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan internal yang diperlukan untuk menghadapi perubahan eksternal. Meskipun kapabilitas dinamis organisasi memiliki “relevansi yang tinggi untuk sektor publik” (Pablo et al., 2007) karena fokusnya pada sumber daya internal dalam menghadapi pasar yang kompetitif, namun penelitian terkait kapabilitas dinamis masih belum banyak ditemukan dalam literatur sektor publik. Sejauh ini, penelitian empiris yang secara khusus memfokuskan pada peran kapabilitas dinamis dalam konteks sektor publik masih terbatas.

Penelitian ini meneliti dua kapabilitas dinamis organisasi yaitu fleksibilitas strategis dan pemberdayaan karyawan. Fleksibilitas strategis merujuk pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan menanggapi perubahan yang diantisipasi maupun yang tidak diantisipasi. Dalam hal ini, fleksibilitas strategis adalah kemampuan organisasi untuk keluar dari tujuan awal dan dengan cepat beradaptasi dengan lingkungan operasional yang berubah (Nuhu et al., 2019). Fleksibilitas strategis memiliki cakupan yang lebih luas dan dapat dijelaskan sebagai kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan signifikan di lingkungan eksternal, mengalokasikan sumber daya dengan cepat untuk tindakan baru sebagai respon terhadap perubahan, serta mengenali dan bertindak dengan cepat ketika perubahan atau pembalikan alokasi sumber daya diperlukan. Sehingga, penelitian ini menguji bagaimana fleksibilitas strategis dan pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam lingkungan yang tidak pasti dan kompetitif.

Penelitian Nuhu et al. (2019) menganggap bahwa fleksibilitas strategis dan pemberdayaan karyawan adalah dua kapabilitas dinamis yang saling terkait dan saling memperkuat. Fleksibilitas strategis memungkinkan organisasi untuk merespon perubahan dengan cepat dan efektif. Sedangkan pemberdayaan karyawan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi. Pemberdayaan karyawan adalah suatu proses di dalam organisasi yang melibatkan pengalihan keputusan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi kepada karyawan yang berada di garis depan. Dalam proses ini, manajer memberikan lebih banyak kewenangan dan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan terkait tugas dan tanggung jawab mereka.

Pemberdayaan karyawan dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu perspektif psikologis dan perspektif manajerial. Dari perspektif psikologis, pemberdayaan karyawan dipandang sebagai keadaan mental di mana seorang karyawan memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tertentu. Sementara itu, dari perspektif manajerial, pemberdayaan karyawan dianggap sebagai praktik atau perilaku manajemen yang bertujuan untuk berbagi sumber daya, informasi, dan/atau otoritas kepada karyawan tingkat bawah (Nuhu et al., 2019). Perspektif psikologis menekankan bahwa karyawan yang merasa yakin dan termotivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan akan lebih mampu dan berdaya dalam melakukannya. Sedangkan, dalam perspektif manajerial, pemberdayaan karyawan dilihat sebagai suatu upaya manajemen untuk memperluas tanggung jawab, pengetahuan, dan wewenang karyawan dalam mengambil keputusan dan bertindak. Kedua kapabilitas ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas, inovasi, dan produktivitas organisasi.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh antara Penggunaan Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif terhadap Fleksibilitas Strategis dan Pemberdayaan Karyawan

Berdasarkan teori RBV, sumber daya internal organisasi merupakan faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Salah satu sumber daya internal tersebut adalah SPM, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan strategis. Penggunaan SPM secara interaktif memudahkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, sementara fleksibilitas strategis melibatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi sektor publik yang sedang mengalami perubahan dari orientasi tradisional, diasumsikan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan SPM secara interaktif dan fleksibilitas strategis (Nuhu et al., 2019). Penggunaan SPM interaktif memungkinkan organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas strategis yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Dalam konteks RBV, SPM dapat dianggap sebagai sumber daya yang dapat dikelola untuk menciptakan fleksibilitas strategis. Organisasi dapat menggunakan data dari SPM untuk mengidentifikasi peluang atau ancaman baru dan menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan perubahan tersebut.

Dalam hal ini, pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan fleksibilitas strategis dengan meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, penggunaan SPM interaktif dapat membantu pemberdayaan karyawan dengan memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang tepat dan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Choir, 2017). Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap kinerja mereka serta memperkuat kemampuan mereka dalam berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan memberdayakan karyawan melalui pengambilan keputusan partisipatif dan pemberian otonomi, organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengambil inisiatif dan mengeksplorasi peluang baru. Hal tersebut sejalan dengan teori RBV yang memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan adalah faktor penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Dalam konteks ini, maka hipotesis yang diajukan:

H1a. Penggunaan SPM interaktif berpengaruh positif dengan fleksibilitas strategis organisasi sektor publik.

H1b. Penggunaan SPM interaktif berpengaruh positif dengan pemberdayaan karyawan organisasi sektor publik.

2.6.2 Pengaruh antara Penggunaan Sistem Pengendalian Manajemen Diagnostik terhadap Fleksibilitas Strategis dan Pemberdayaan Karyawan

Penggunaan SPM diagnostik cenderung menekankan pada pemantauan dan pengendalian kinerja yang ketat, yang dapat menghambat fleksibilitas strategis organisasi (R. Simons, 1995). Hal ini disebabkan karena diagnostik SPM cenderung membatasi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Maka dari itu, penggunaan SPM diagnostik dirancang untuk mendorong pencapaian hasil organisasi, khususnya kinerja (Nuhu et al., 2019). Namun, terdapat pandangan yang berbeda terkait dengan efek penggunaan SPM diagnostik terhadap fleksibilitas strategis dan kemampuan inovasi. Penelitian oleh R. Simons (1995) menunjukkan bahwa penggunaan SPM diagnostik berpengaruh negatif dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengambil risiko strategis. Sistem pengendalian yang diagnostik cenderung memberikan orientasi pada pencapaian tujuan dan pemantauan hasil yang spesifik, sehingga dapat membatasi fleksibilitas strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan. Selain itu, penggunaan SPM diagnostik juga dapat

berdampak negatif terhadap pemberdayaan karyawan. Sistem pengendalian yang diagnostik cenderung bersifat otoriter dan sentralistik, dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada manajemen puncak.

Menurut teori RBV (*Resource Based View*), sumber daya dan kemampuan perusahaan adalah faktor penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip RBV yang menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya internal. Salah satu caranya melalui penggunaan SPM diagnostik untuk menganalisis data dan informasi historis saat ini. Selain itu dalam konteks RBV, SPM diagnostik juga dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan. Dengan demikian, penggunaan SPM diagnostik dalam konteks teori RBV dapat membantu organisasi dalam mengelola sumber daya internal dengan lebih baik, memungkinkan analisis kinerja historis saat ini, serta memberdayakan karyawan melalui akses yang lebih besar terhadap data dan informasi yang relevan. Semua ini bersinergi dengan tujuan teori RBV untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan sumber daya internal. Hal ini dapat mengurangi partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga membatasi pemberdayaan karyawan. Maka hipotesis yang diajukan bahwa :

H2a. Penggunaan SPM diagnostik berpengaruh negatif dengan fleksibilitas strategis di sektor publik.

H2b. Penggunaan SPM diagnostik berpengaruh negatif dengan pemberdayaan karyawan di sektor publik.

2.6.3 Pengaruh antara Pemberdayaan Karyawan dan Fleksibilitas Strategis terhadap Perubahan Organisasi

Pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis memiliki hubungan yang erat dengan perubahan organisasi, terutama dalam konteks organisasi sektor publik yang mengadopsi pendekatan NPM yang mendorong struktur kerja terdesentralisasi dan bentuk organisasi yang partisipatif dan fleksibel (Nuhu et al., 2019). Penelitian Chang & Liu (2008) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, lebih inovatif, dan lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Hal ini karena pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Karyawan yang merasa diberdayakan memiliki motivasi dan semangat yang tinggi dalam menghadapi perubahan, sehingga mereka dapat membantu organisasi dalam mengatasi tantangan yang muncul. Hal ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan eksternal dan internal, serta lebih mampu mengelola risiko dan mengejar peluang (Nuhu et al., 2019).

Fleksibilitas strategis juga menjadi kunci dalam mengelola perubahan organisasi, karena organisasi yang fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan dan mempercepat implementasi perubahan (Nadkarni & Narayanan, 2007). Sesuai dengan teori RBV, teori ini dapat membantu perusahaan dalam mengelola sumber daya dan kemampuan mereka secara efektif dan efisien untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis. Dengan memanfaatkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam hal ini, pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis diharapkan saling memperkuat, di mana pemberdayaan karyawan menciptakan lingkungan yang mendukung fleksibilitas strategis, dan fleksibilitas strategis membantu mendorong dan mengelola perubahan organisasi.

H3a. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dengan perubahan organisasi di sektor publik.

H3b. Fleksibilitas strategis berpengaruh positif dengan perubahan organisasi di sektor publik.

2.6.4 Pengaruh antara Pemberdayaan Karyawan dan Fleksibilitas Strategis terhadap Kinerja Organisasi

Pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pemberdayaan karyawan dapat membawa perubahan dalam sikap kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan juga dapat berhubungan dengan sejumlah faktor sebelumnya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan inovasi. Di sisi lain, fleksibilitas strategis memungkinkan organisasi untuk mengadaptasi proses dan produk mereka terhadap perubahan lingkungan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi bahwa fleksibilitas strategis memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuannya untuk menangkap peluang. Dengan demikian, pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis memiliki implikasi yang signifikan dalam mencapai kinerja yang lebih baik bagi organisasi (Nuhu et al., 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Choir (2017) menunjukkan bahwa semakin fleksibel strategi yang diterapkan akan menghasilkan kinerja perusahaan yang semakin bersaing.

Pengaruh pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis terhadap kinerja organisasi dapat diartikan sebagai strategi organisasi untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya internal, termasuk SDM, guna mencapai keunggulan kompetitif. Dalam teori RBV, organisasi yang dapat memberdayakan karyawan untuk mengambil peran aktif dalam perubahan dan memungkinkan fleksibilitas strategis akan memiliki potensi untuk menciptakan nilai tambah dan meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis adalah komponen penting yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya internal dengan lebih baik dan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis.

H4a. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dengan kinerja organisasi di sektor publik.

H4b. Fleksibilitas strategis berpengaruh positif dengan kinerja organisasi di sektor publik.

2.6.5 Peran Mediasi Pemberdayaan Karyawan dan Fleksibilitas Strategis pada Pengaruh antara Pendekatan Penggunaan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Perubahan Organisasi dan Kinerja Organisasi

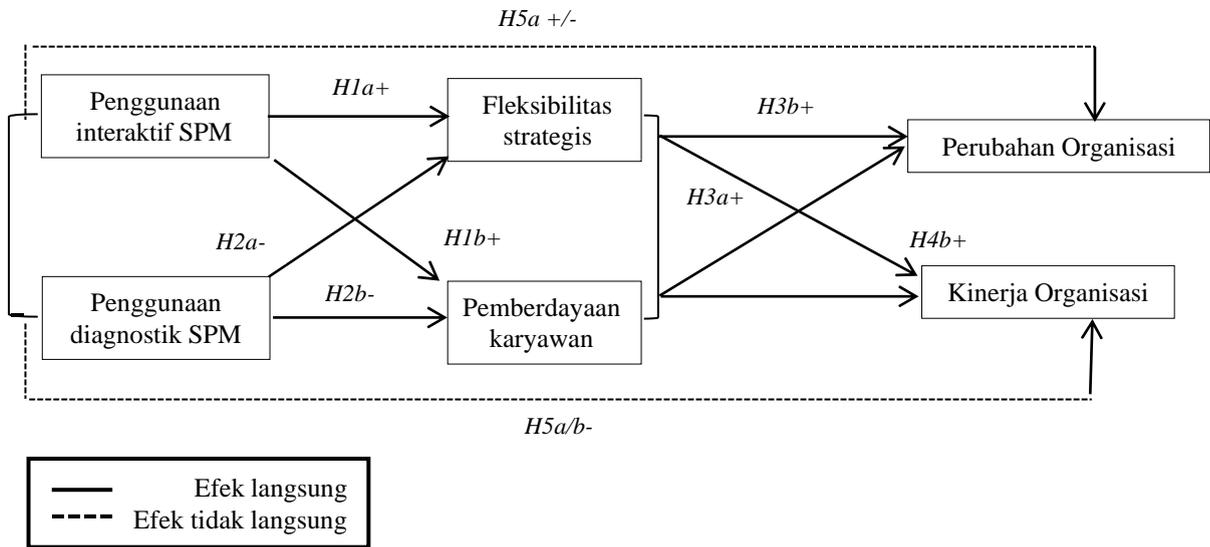
Hipotesis tentang hubungan antara dua pendekatan penggunaan SPM dan dua kapabilitas dinamis organisasi (fleksibilitas strategis dan pemberdayaan karyawan), serta bagaimana kapabilitas-kapabilitas ini berdampak pada perubahan dan kinerja telah dijelaskan sebelumnya. Hipotesis tersebut menunjukkan hubungan antara dua pendekatan penggunaan SPM yang berbeda dengan perubahan dan kinerja. Pendekatan penggunaan pengendalian terhadap kapabilitas dinamis yang membantu perubahan dan kinerja, berdampak pada perubahan dan kinerja secara tidak langsung.

Penggunaan SPM yang bijak dalam teori RBV berdampak pada perubahan dan kinerja organisasi karena peran mediasi pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis. Fleksibilitas strategis dan pemberdayaan karyawan merupakan faktor-faktor kunci yang dapat memediasi pengaruh SPM terhadap hasil organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berasumsi bahwa kedua kapabilitas dinamis tersebut memediasi hubungan antara pendekatan penggunaan SPM dengan perubahan organisasi dan kinerja organisasi.

H5a. Pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis memediasi pengaruh antara pendekatan penggunaan sistem pengendalian manajemen dengan perubahan organisasi di sektor publik.

H5b. Pemberdayaan karyawan dan fleksibilitas strategis memediasi pengaruh antara pendekatan penggunaan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja organisasi di sektor publik.

2.7 Model Penelitian



Gambar 1
Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis tentang dampak sistem pengendalian manajemen sebagai variabel independen terhadap perubahan dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen yang dimediasi oleh peran kapabilitas dinamis organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan jenis data primer dan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden (sampel) untuk menjawab sejumlah pertanyaan atau pernyataan penelitian pada kuesioner. Kemudian, data diolah dan hipotesis diuji untuk mendapatkan temuan empiris.

3.1 Populasi

Populasi dari penelitian ini manajer organisasi sektor publik yaitu kepala bagian rumah sakit yang ada di Jawa Tengah. Menurut Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah (2020), terdapat 321 instansi rumah sakit di Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2020.

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling* (sampel acak sederhana). Teknik tersebut dilakukan secara acak dan memberikan peluang yang sama kepada setiap unsur atau anggota populasi untuk diambil sebagai sampel (Machali, 2021). Banyaknya sampel yang digunakan dapat ditentukan menggunakan rumus Slovin (Machali, 2021) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d = tingkat kesalahan yang ditoleransi dalam sampel (margin error)

Populasi penelitian ini sebanyak 321 instansi dan menggunakan *margin error* 10%. Perhitungan sampel penelitian adalah menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{321}{1 + 321(0,1)^2}$$

$$n = \frac{321}{4,21}$$

$$n = 76$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh hasil bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 76 sampel dari rumah sakit di wilayah Jawa Tengah.

3.3 Variabel Penelitian

Penelitian ini terdapat tiga variabel yang digunakan yaitu variabel SPM (X) sebagai variabel independen, variabel perubahan organisasi (Y1) dan kinerja organisasi (Y2) sebagai variabel dependen dan variabel kapabilitas dinamis organisasi (fleksibilitas strategis dan pemberdayaan karyawan) (Z) sebagai variabel mediasi.

Tabel 1
Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Indikator Penelitian	Skala Penelitian
SPM (X)	1. SPM interaktif <ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan diskusi dalam rapat dengan atasan, bawahan dan rekanan. - Fokus pada faktor kesuksesan. - Memberikan pandangan umum mengenai organisasi. - Mengembangkan tantangan dan perdebatan berdasarkan data, asumsi dan rencana tindakan. - Komitmen pada organisasi. (diadaptasi dari Henri, 2006; Widener, 2007) 2. SPM diagnostik <ul style="list-style-type: none"> - Peninjauan kemajuan tujuan organisasi. - Pemantauan hasil. - Perbandingan hasil dan harapan. - Evaluasi dan perbaikan dari ketidaksesuaian. (diadaptasi dari Henri, 2006; Widener, 2007)	Skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju)
Perubahan Organisasi (Y ₁)	<ul style="list-style-type: none"> - Rentang lini produk/layanan yang disediakan. - Penelitian dan pengembangan. - Strategi <i>branding</i> dan pemasaran. - Cakupan geografis. - Kualitas produk/jasa. - Penetapan harga produk/jasa. - Kemitraan bisnis. - Saluran distribusi. - Operasi pembiayaan. (diadaptasi dari Gimbert et al., 2010)	Skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat buruk) hingga 5 (sangat baik)
Kinerja Organisasi (Y ₂)	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas keluaran (produk/jasa). - Penerapan prosedur dan/atau praktik baru. - Pengenalan lini produk/layanan baru. - Efisiensi operasi. - Efektivitas operasi. - Tingkat kepuasan pelanggan. (diadaptasi dari Griffin et al., 2007)	Skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat buruk) hingga 5 (sangat baik)
Kapabilitas Dinamis Organisasi	a. Fleksibilitas Strategis <ul style="list-style-type: none"> - Kebutuhan modifikasi kemitraan bisnis. - Peluang pasar. 	Skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat buruk)

Variabel	Indikator Penelitian	Skala Penelitian
(Z)	<ul style="list-style-type: none"> - Kondisi lingkungan yang berubah. - Perubahan kebutuhan teknologi. (diadaptasi dari Celuch & Murphy, 2010) <ul style="list-style-type: none"> b. Pemberdayaan Karyawan <ul style="list-style-type: none"> - <i>Meaning</i>, mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki rasa tujuan atau hubungan pribadi tentang pekerjaannya. - <i>Competence</i>, mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa ia memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. - <i>Self determination</i>, mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki rasa kebebasan tentang bagaimana individu melakukan pekerjaannya di dalam perusahaan. - <i>Impact</i>, mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa ia dapat memengaruhi organisasi dimana ia bekerja. (diadaptasi dari Kuo et al., 2010)	hingga 5 (sangat baik)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, data yang didapatkan langsung dari sumbernya. Metode yang digunakan untuk memperoleh data tersebut yaitu menggunakan kuesioner berupa daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang harus dijawab oleh responden dengan skala likert. Responden penelitian ini yaitu manajer/kepala unit bisnis rumah sakit yang ada di Jawa Tengah. Kuesioner akan dibagikan secara *online* menggunakan *google form* maupun secara langsung.

3.5 Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini berupa *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Pengujian dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. PLS merupakan metode analisis data berbasis varian yang memungkinkan pengujian model pengukuran dan pengujian model struktural secara bersamaan. PLS tidak membutuhkan asumsi data tertentu atau normalitas data untuk digunakan, tetapi dengan jumlah sampel yang besar akan meningkatkan tingkat keakuratan estimasi (Yamin, 2023).

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik suatu kelompok, sampel, atau data. Analisis ini hanya berlaku pada tingkat sampel dan tidak dapat digunakan untuk membuat simpulan yang lebih luas atau generalisasi (Machali, 2021). Statistik deskriptif adalah alat yang memberikan gambaran tentang variabel-variabel yang diselidiki serta penjelasan berdasarkan data seperti rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, serta nilai maksimum dan minimum (Ghozali, 2021).

3.5.2 Alat Analisis Data

Model dalam analisis PLS penelitian ini terdiri dari dua komponen model diantaranya (1) Model pengukuran (*outer model*), (2) Model struktural (*inner model*) (Yamin, 2023) dengan

langkah-langkah sebagai berikut :

3.5.2.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

3.5.2.1.1 Uji Validitas

Uji validitas terdiri dari dua jenis, yaitu validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen adalah nilai *loading factor* yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Untuk mengevaluasi validitas setiap indikator pada variabel tertentu, tingkat validitas dianggap tinggi jika nilai *loading factor*nya $>0,7$. Sedangkan, pada pengujian AVE (*Average Variance Extracted*), sebuah indikator dianggap memadai ketika nilai AVE $\geq 0,5$.

b. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan digunakan untuk menilai sejauh mana variabel-variabel laten berbeda satu sama lain. Validitas diskriminan memeriksa apakah dua pengukuran yang seharusnya tidak berkorelasi benar-benar tidak berkorelasi. Hal ini melibatkan perbandingan AVE dari konstruk tertentu dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya. Jika nilai AVE $>0,5$, maka konstruk tersebut dianggap valid. Salah satu cara untuk mengukur validitas diskriminan adalah dengan menggunakan *cross loading*, di mana indikator dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik jika memiliki koefisien korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk lainnya atau nilai *cross loading* setiap variabel sebesar $>0,7$ (Ghozali & Latan, 2015).

3.5.2.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah pengukuran yang digunakan untuk menilai konsistensi, akurasi, dan presisi dari suatu indikator atau kuesioner dalam penelitian. Reliabilitas dapat diukur menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dan indikator dianggap reliabel jika nilai *alpha* dan *composite reliability* $> 0,70$. Jika nilai ini tinggi dan mendekati 1, maka data yang diperoleh dari kuesioner dianggap lebih konsisten dan andal. Dengan demikian, reliabilitas penting dalam mengevaluasi sejauh mana kuesioner atau indikator dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang sedang diteliti (Ghozali, 2021).

3.5.3 Model Struktural (*Inner Model*)

3.5.3.1 Uji R-Squared

Uji koefisien determinasi (*R-Squared*) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen dalam sebuah model. Nilai *R-Squared* digambarkan sebagai tingkat kekuatan hubungan yakni 0,25 menandakan hubungan yang lemah, 0,45 menunjukkan hubungan yang moderat dan 0,70 menandakan hubungan yang kuat. Selain itu, *R-Squared* juga digunakan untuk mengukur seberapa baik model struktural dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Semakin tinggi nilai *R-Squared*, semakin baik model tersebut dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Dengan demikian, *R-Squared* membantu dalam menilai kekuatan dan kebaikan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

3.5.3.2 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menilai pengaruh antara variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* yang menghasilkan *re-sampling* yang baik dan digunakan dalam penelitian ini. Nilai-nilai seperti *t-statistic* dan *p-value* digunakan untuk menentukan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Umumnya, jika *t-statistic* $\leq 1,96$, atau *p-value* $\geq 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak.

Sebaliknya, jika *t-statistic* >1,96, atau *p-value* <0,05, maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian, uji hipotesis berguna untuk menentukan apakah hubungan antarvariabel dalam hipotesis penelitian memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak.

3.5.3.3 Uji Mediasi

Uji mediasi melibatkan pemasukan variabel mediasi dalam model untuk melihat apakah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen berkurang atau hilang. Jika hubungan tersebut berkurang setelah memasukkan variabel mediasi, maka variabel mediasi dianggap sebagai mediator. Selain itu, pengujian mediasi dapat menggunakan metode *variance accounted for* (VAF) untuk menghitung sejauh mana variabel mediasi memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Dengan menghitung nilai VAF, penelitian dapat menentukan apakah variabel mediasi memiliki peran mediasi parsial, pemediasi penuh, atau tidak ada efek mediasi sama sekali. Untuk menghitung metode *variance accounted for* (VAF) dapat dengan rumus (Ghozali, 2021) berikut :

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}} \times 100\%$$

- a) Jika nilai VAF >80%, maka peran variabel mediasinya adalah mediasi penuh.
- b) Jika nilai VAF $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial.
- c) Jika nilai VAF <20%, maka tidak ada efek mediasi sama sekali.

