

PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada PT. KAI Daop IV Semarang)

Atfiyani

11221464

Program Studi Akuntansi Universitas BPD

Email : atfiyani3@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didasarkan pada Teori Kontijensi, yang menyatakan bahwa efektivitas suatu organisasi bergantung pada kesesuaian antara sistem manajemen dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 50 karyawan, sedangkan teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Kata Kunci : *Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Kinerja Karyawan, Teori Kontijensi*

ABSTRACT

This study examines management control systems, performance measurement systems, and reward systems on employee performance. The study is based on Contingency Theory, which states that the effectiveness of an organization depends on the alignment between management systems and the internal and external conditions of the company. The research method used is quantitative. Primary data were obtained through the distribution of questionnaires to 50 employees, while the data analysis technique used multiple linear regression to test the relationships between variables. The results of this study indicate that management control systems, performance measurement systems, and reward systems have a positive and significant effect on employee performance. Based on these findings, it can be concluded that all the hypotheses in this study are accepted.

Keywords: *Management Control System, Performance Measurement System, Reward System, Employee Performance, Contingency Theory*

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sumber daya dapat diartikan sebagai seni dan pengetahuan yang mengatur hubungan dan tugas pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan (Aleyda et al. 2023). Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawannya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja menjadi fokus utama dalam manajemen perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan, menjadi perhatian utama untuk mendukung efisiensi serta produktivitas perusahaan (Said et al. 2024).

Kinerja karyawan adalah salah satu faktor dalam menciptakan pencapaian perusahaan. Kinerja karyawan merupakan elemen krusial yang mempengaruhi pencapaian sasaran strategis sebuah organisasi (Laoli et al. 2022). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang diperoleh, baik secara kualitas maupun kuantitas oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugasnya (Arisanti et al. 2019). Kinerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dengan demikian, karyawan yang memiliki kinerja optimal berpengaruh pada keberhasilan tujuan yang diinginkan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi setiap organisasi, termasuk perusahaan yang bergerak di bidang layanan transportasi. PT. Kereta Api Indonesia merupakan perusahaan jasa transportasi yang memiliki peran penting dalam membantu mobilitas masyarakat dan pertumbuhan ekonomi negara. Perusahaan jasa transportasi milik negara terbesar yaitu PT. Kereta Api Indonesia yang berfokus pada layanan transportasi berbasis rel. Untuk menjalankan operasionalnya, PT. KAI memerlukan sumber daya manusia kompeten, disiplin dan memiliki kinerja yang optimal agar dapat memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

Daerah Operasi 4 Semarang atau Daop 4 adalah salah satu wilayah operasional yang memiliki tingkat mobilitas penumpang cukup tinggi. Daerah operasi di wilayah ini menyediakan layanan perjalanan kereta api untuk jarak jauh, menengah hingga lokal. Oleh sebab itu, kinerja karyawan di Daop 4 sangat penting untuk menciptakan layanan yang aman, nyaman dan tepat waktu. Dengan meningkatnya tuntutan terhadap layanan publik, maka kebutuhan PT. KAI dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan juga semakin bertambah. Kinerja karyawan menunjukkan sejauh mana kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan berdasarkan tolak ukur yang ditetapkan perusahaan (Asmoro et al. 2024).

Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan dan semangat kerja karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh penerapan sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan pada perusahaan. Ketiga sistem tersebut untuk bertujuan dapat mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan, memotivasi mereka untuk mencapai target kinerja serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Dengan menerapkan sistem pengendalian yang baik dan efektif, peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara yang teratur dan terukur. Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu alat organisasi yang penting dalam mendukung pencapaian kinerja optimal di perusahaan (Tambunan et al. 2022). Sistem pengukuran kinerja memberikan gambaran objektif mengenai kinerja

karyawan yang menjadi dasar untuk evaluasi dan peningkatan kinerja. Sementara itu, sistem penghargaan diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi kinerja yang optimal sehingga dapat mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik.

Aktualnya, kinerja karyawan di PT. KAI Daop 4 Semarang masih memerlukan peningkatan. Beberapa fenomena menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Terjadi penurunan kinerja karyawan pada beberapa periode tertentu, diakibatkan oleh kurangnya partisipasi dan motivasi kerja, serta jam kerja yang melebihi batas yang telah ditentukan dalam peraturan. Kedisiplinan karyawan yang kurang optimal, meningkatnya keterlambatan absensi karyawan. Menurut penelitian terdahulu mengenai employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja, ketidakseimbangan tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja, meningkatkan kelelahan, sehingga mempengaruhi pada produktivitas kerja.

Beberapa hal dapat berkontribusi pada gejala-gejala ini. Maka dalam penelitian ini meneliti dengan aspek-aspek yang berbeda, yaitu sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, untuk mengetahui apakah penerapannya di perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten di seluruh unit kerja. Dengan demikian, jika PT. KAI menjadi perusahaan jasa transportasi publik yang unggul dan mampu bersaing, maka PT. KAI harus memastikan setiap karyawannya dapat memberikan kinerja yang optimal.

Masalah ini semakin menarik untuk diteliti karena terdapat hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Penelitian ini menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan tidak memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan jasa tertentu. Oleh sebab itu, penelitian ini menjadi sangat penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan di PT. KAI Daop 4 Semarang. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran bagi perusahaan dalam mengevaluasi dan memperbaiki sistem yang sudah ada untuk meningkatkan kinerja karyawan yang optimal dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Perbedaan temuan dari penelitian (Suriani et al. 2025) menunjukkan adanya *research gap* yang signifikan untuk lebih diperdalam, terutama pada objek dan subjek yang memiliki karakteristik berbeda. Seperti PT. KAI perusahaan jasa transportasi publik dengan standar keselamatan tinggi dan memberikan pelayanan secara langsung kepada pelanggannya. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk menganalisis kinerja karyawan di PT. KAI Daop 4 Semarang, dalam rangka meningkatkan efektivitas manajemen kinerja karyawan. Sehingga PT. KAI mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan yang berkelanjutan. Dengan demikian, PT. KAI dapat menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan yang berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti dapat merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut : (i) Apakah sistem pengendalian manajemen mempengaruhi kinerja karyawan? (ii) Apakah sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja karyawan? (iii) Apakah sistem penghargaan mempengaruhi kinerja karyawan?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah : (i) Untuk menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan (ii) Untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan (iii) Untuk menguji pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

2. Kajian Pustaka

2.1. Teori Kontinjensi

Menurut Otley (1980) , *Contingency Theory* atau Teori Kontinjensi menjelaskan bahwa tidak ada satu sistem pengendalian manajemen yang paling efektif untuk semua organisasi. Efektivitas suatu sistem sangat bergantung pada kesesuaian (fit) antara sistem tersebut dengan lingkungan perusahaan, struktur organisasi, strategi yang diterapkan, serta karakteristik internal lainnya. Teori kontinjensi dimana sistem pengendalian manajemen fit dengan kapabilitas yang akan meningkatkan kinerja keberlanjutan dengan perusahaan menggunakan seluruh sumber daya yang ada didalam perusahaan (Dr. Iin Rosini 2021, 109). Oleh sebab itu, dalam penerapan sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan konteks dan situasi spesifik yang dihadapi. Berdasarkan teori kontinjensi, jika sistem pengendalian manajemen apabila dirancang dengan cara yang fleksibilitas dan mampu menyesuaikan diri terhadap lingkungan perusahaan, maka hal tersebut akan berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja dan kinerja karyawan. Penerapan sistem pengukuran kinerja jika sesuai dengan konteks perusahaan akan menghasilkan informasi penting bagi manajemen, meningkatkan proses pengambilan keputusan, serta memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal. Teori kontinjensi juga menekankan bahwa pemberian penghargaan yang sesuai, baik berupa finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan motivasi, loyalitas dan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika sistem penghargaan tidak sesuai dengan nilai atau strategi perusahaan dapat mengurangi efektivitas dan menurunkan kinerja karyawan.

Teori kontinjensi menjelaskan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan sangat bergantung pada kesesuaian desain sistem dengan karakteristik dan lingkungan perusahaan. Pada perusahaan transportasi seperti PT. KAI, ketiga sistem itu perlu diterapkan secara fleksibilitas untuk mendukung aspek keselamatan, ketepatan waktu, serta kualitas pelayanan. Kesesuaian inilah yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang optimal.

2.2. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan gambaran dari kemampuan, keterampilan dan hasil kerja oleh karyawan saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu perusahaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal seperti motivasi, disiplin dan insentif baik materiil maupun non-materiil yang dapat memotivasi karyawan untuk semangat bekerja. Selain itu, faktor eksternal seperti lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pengembangan keterampilan dengan pelatihan dan bimbingan, pemberian penghargaan, serta penciptaan suasana kerja yang kondusif dan harmonis di antara karyawan. Kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas berdasarkan tanggung jawab yang diterimanya (Andershon et al. 2024).

Produktivitas atau kinerja menunjukkan tindakan nyata yang dilakukan karyawan sehubungan dengan pekerjaan dan tanggung jawab di dalam perusahaan (Andershon et al. 2024). (Said et al. 2024) kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh individu yang dapat menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Dampak dari kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat keberhasilan

suatu perusahaan. Kinerja dapat diukur berdasarkan beberapa aspek, seperti kualitas, kuantitas, efisiensi, standar, kompetensi, ketepatan dan kreativitas (Rizka et al. 2022).

2.3. Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang memantau semua aktivitas operasional perusahaan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan penilaian terhadap hasil kinerja karyawan. Sistem pengendalian manajemen adalah serangkaian metode yang digunakan manajer untuk mempengaruhi karyawan agar melaksanakan strategi perusahaan (Ayu Fitria Putri et al. 2024). Jika perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan kinerja karyawan di perusahaan dapat dilakukan secara efektif, maka perusahaan dapat mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen dengan optimal.

Sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah sistem yang mengawasi seluruh kegiatan organisasi, meliputi pengelolaan sumber daya (resources), peralatan, teknologi, serta hasil yang diperoleh organisasi, untuk memastikan tujuan organisasi tercapai dengan efektif (Laoli et al. 2022). Sistem pengendalian manajemen yang efektif berperan penting dalam pengambilan keputusan dan memotivasi seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Laoli et al. 2022). Sistem pengendalian manajemen diimplementasikan dengan baik dan efektif maka akan tercapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

2.4. Sistem Pengukuran Kinerja (X2)

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu kerangka kerja yang dirancang untuk mengevaluasi, menilai serta membandingkan secara teratur atau berkesinambungan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sistem pengukuran kinerja juga adalah aspek sangat penting dalam menilai efektivitas organisasi (Leksana et al. 2021). Sistem ini memiliki peranan penting dalam menilai tingkat keberhasilan dalam mencapai target dan membantu dalam pengambilan keputusan berdasarkan data pengukuran. Pengukuran kinerja memberikan informasi penting bagi manajemen perusahaan yang berguna untuk menjelaskan tujuan, menentukan standar kinerja, dan meningkatkan motivasi karyawan agar bekerja secara optimal.

Pengukuran kinerja menjadi dasar pengambilan keputusan penting dalam manajemen sumber daya manusia, seperti pemberian gaji, promosi, pelatihan, pemutusan hubungan kerja, dan berbagai aspek lainnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. (Rizka et al. 2022) menjelaskan sistem pengukuran kinerja adalah proses yang bertujuan untuk menilai perkembangan pekerjaan sehubungan dengan tujuan dan target dalam pengelolaan sumber daya manusia, untuk menghasilkan produk dan layanan, serta memberikan informasi mengenai efisiensi dan efektivitas langkah-langkah dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa sistem pengukuran yang objektif, perusahaan sulit mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan bertujuan untuk memahami kualitas kinerja dan mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu diambil untuk melakukan perbaikan dan koreksi guna meningkatkan kinerja karyawan yang optimal.

2.5. Sistem Penghargaan (X3)

Sistem penghargaan merupakan suatu metode atau alat pengendalian yang diterapkan di perusahaan untuk memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawan. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan. Penghargaan dapat berupa finansial seperti gaji, bonus, tunjangan, dan insentif, dan berupa non-finansial seperti pengakuan, promosi, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan

lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan yang menunjukkan kinerja unggul akan menerima apresiasi berupa bonus, promosi atau penambahan tanggung jawab, sebagai wujud pengakuan dan motivasi semangat (Said et al. 2024).

Sistem penghargaan (kompensasi) adalah pemberian imbalan finansial kepada karyawan atas kinerja mereka, sekaligus berfungsi sebagai pendorong semangat untuk bekerja lebih baik di masa depan (Khairiyah et al. 2023). Sistem penghargaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja sehingga mendorong karyawan agar dapat mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Sistem penghargaan berperan penting dalam mengarahkan kinerja karyawan dan manajer agar termotivasi agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sejalan dengan harapan perusahaan (Khairiyah et al. 2023).

Reward merupakan bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja yang dicapai, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial (Andershon et al. 2024). Penghargaan, yang dapat berupa bonus, promosi, atau penambahan tanggung jawab, diberikan kepada karyawan yang berprestasi sebagai bentuk pengakuan dan pendorong motivasi (Said et al. 2024). Jika sistem penghargaan tidak dijalankan dengan cara yang adil dan terbuka, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang dapat berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Sistem penghargaan menjadi aspek penting yang dimana dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.6. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan pengaruh sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Tambunan et al. 2022), (Suriani et al. 2025), (Laoli et al. 2022) yang menyatakan bahwa secara konsisten menunjukkan hasil penelitian sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh (Rizka et al. 2022), menyatakan bahwa hasil penelitian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Leksana et al. 2021), menunjukkan hasil penelitian sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sistem penghargaan yang dilakukan oleh (Thomas 2021), (Leksana et al. 2021), (Rizka et al. 2022), menunjukkan hasil secara konsisten bahwa penelitian sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Said et al. 2024), menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang memantau semua aktivitas operasional perusahaan dengan mengimplementasikan strategi yang telah ditentukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut *Contingency Theory* atau Teori Kontinjensi, sistem pengendalian berfungsi sebagai mengarahkan perilaku karyawan agar sejalan dengan tujuan perusahaan. Kesesuaian antara faktor kontinjensi dan desain sistem pengendalian manajemen memberikan dampak positif terhadap efektivitas perusahaan. Sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai alat komunikasi yang saling berhubungan, yang mempermudah pengolahan informasi bertujuan untuk mendukung manajer dalam mencapai tujuan organisasi yang (Laoli et al. 2022). Sistem ini berfungsi untuk membantu manajer dalam mengarahkan perilaku kerja karyawan agar mencapai kinerja yang optimal. Hasil penelitian (Tambunan et al. 2022) menunjukkan bahwa

penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, sehingga tujuan yang diinginkan perusahaan tercapai.

Pada PT. KAI pengendalian manajemen biasanya lebih ketat dan teratur karena masalah sekecil apapun dapat berpengaruh besar terhadap keselamatan masyarakat. Perusahaan yang memiliki risiko tinggi dan operasi yang kompleks memerlukan sistem pengendalian yang lebih terorganisir dibandingkan organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang stabil. Sebagai perusahaan transportasi nasional, PT. KAI menghadapi tantangan berupa ketepatan jadwal perjalanan, keselamatan penumpang, serta keandalan infrastruktur. Kondisi ini menuntut penerapan sistem pengendalian manajemen yang terstruktur agar potensi kesalahan operasional dapat diminimalkan. Kesesuaian antara sistem pengendalian manajemen dan lingkungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan karena memberikan kejelasan arah kerja serta standar yang harus dicapai. Maka semakin baik dan terstruktur penerapan sistem pengendalian manajemen, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hipotesis 1 : Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.2. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Karyawan

Sistem pengukuran kinerja sangat penting dalam mengevaluasi kinerja suatu organisasi (Leksana et al. 2021). Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu metode evaluasi untuk mengukur perkembangan pekerjaan sehubungan dengan tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan produk dan layanan, termasuk informasi atas efisiensi dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Rizka et al. 2022). Teori kontijensi menyatakan bahwa keberhasilan suatu sistem pengukuran sangat bergantung pada kesesuaiannya, seperti strategi dan struktur organisasi dengan konteks perusahaan. Sistem yang berhasil perlu disesuaikan dengan konteks perusahaan, sehingga dapat memotivasi karyawan dan mendorong peningkatan kinerja karyawan yang optimal.

Sistem pengukuran kinerja yang efektif memberikan informasi yang bermanfaat bagi manajemen perusahaan dan karyawan, membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa mendatang. Penerapan sistem pengukuran kinerja yang jelas dan terukur, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan yang optimal. Apabila pengukuran kinerja setiap karyawan dilaksanakan secara tepat dan terukur, hal ini akan mempermudah manajemen dalam mengevaluasi masing-masing karyawan. Jika manajemen menilai karyawan yang bekerja sesuai dengan strategi perusahaan, maka tujuan perusahaan dapat tercapai sehingga kinerja optimal karyawan dapat dipertahankan. Oleh karena itu, semakin objektif dan relevan sistem pengukuran kinerja diterapkan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Hipotesis 2 : Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.3. Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan teori kontijensi, sistem penghargaan akan berjalan dengan baik jika sesuai dengan sistem pengukuran kinerja dan kebutuhan karyawan. Ketidaksesuaian dalam sistem penghargaan dapat menurunkan motivasi kinerja karyawan. Sistem penghargaan merupakan bentuk imbalan atau bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang bekerja secara optimal, sehingga dapat mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Penghargaan adalah bentuk apresiasi yang diberikan instansi kepada karyawan atas kontribusi mereka, penghargaan ini bukan hanya mengenai hak dan kewajiban, tetapi yang paling penting adalah memberikan motivasi dan semangat untuk bekerja (Thomas

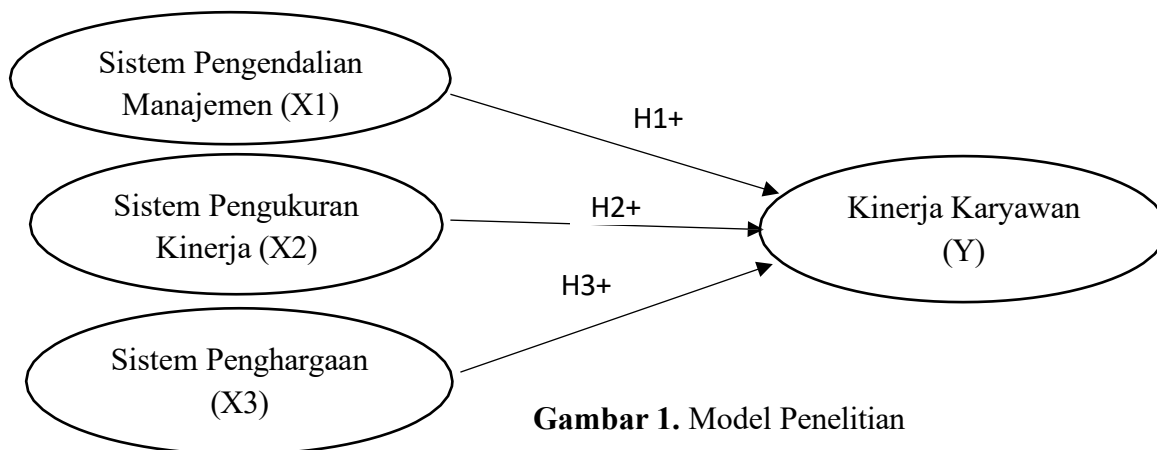
2021). Jika sistem penghargaan yang baik dan positif dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

Teori kontinjensi menegaskan bahwa sistem penghargaan harus disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Pekerjaan dengan tingkat risiko tinggi biasanya membutuhkan kompensasi yang lebih kompetitif untuk menjaga motivasi dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Kesesuaian antara penghargaan dan hasil kerja diyakini dapat meningkatkan kepuasan serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, semakin baik dan adil sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Hipotesis 3 : Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.4. Model Penelitian

Variabel dalam penelitian ini memiliki dua variabel yaitu variabel independen (X) meliputi Sistem pengendalian manajemen (X1), Sistem pengukuran kinerja (X2) dan Sistem penghargaan (X3). Sedangkan variabel dependen (Y) yaitu Kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan di PT. KAI Daop 4 Semarang. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen (Suriani et al. 2025). Variabel-variabel ini diukur dengan menggunakan alat ukur yang berupa kuesioner (serangkaian pernyataan) yang bersifat tertutup, dimana responden juga diberikan kesempatan untuk memberikan jawaban secara terbuka dan menggunakan sistem penilaian berupa skor.

3.1. Populasi

Populasi merupakan skor keseluruhan dari individu yang karakteristiknya hendak diteliti dan elemen-elemen ini dikenal sebagai unit analisis, unit analisis tersebut bisa berupa orang-orang, institusi-institusi, benda-benda (Ronisa et al. 2024) . Populasi pada penelitian ini yaitu karyawan PT. KAI Daop 4 Semarang.

3.2. Sampel dan Teknik Sampling

Metode pengambilan sampel merupakan elemen dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Hakim 2018). Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dapat dilakukan dengan kriteria-kriteria tertentu, yaitu pada karyawan tetap PT. KAI Daop 4 Semarang.

3.3. Variabel Penelitian

3.3.1. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang terpengaruh karena adanya variabel independen (Budiarmo et al. 2022). Dalam penelitian ini indikator untuk variabel kinerja karyawan berdasarkan penelitian (Juani et al. 2025), yang memiliki dimensi sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas perusahaan yang diterapkan.
 - b. Memperhatikan detail dan meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan.
2. Kuantitas Kerja
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan.
 - b. Mampu menangani beban kerja tambahan tanpa menurunkan volume output.
3. Ketepatan Waktu
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan perusahaan.
 - b. Dapat menyesuaikan diri ketika jadwal pekerjaan berubah agar dapat tepat waktu.
4. Tanggung Jawab dan Inisiatif
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Mampu bertanggung jawab penuh atas setiap pekerjaan yang diberikan kepada saya.
 - b. Dapat mengusulkan ide-ide baru yang dapat membantu meningkatkan kinerja tim atau perusahaan.

3.3.2. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang berperan dalam mempengaruhi, atau menyebabkan munculnya atau perubahan pada variabel dependen (Budiarmo et al. 2022). Variabel independen dalam penelitian ini yaitu sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

3.3.2.1. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi secara efektif dan efisien. Dalam penelitian ini indikator untuk variabel sistem pengendalian manajemen berdasarkan penelitian (Tambunan et al. 2022) yang memiliki dimensi sebagai berikut :

1. Perencanaan
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Implementasi perencanaan di unit saya disusun secara sistematis dan terukur.
 - b. Setiap unit kerja memiliki rencana kerja yang selaras dengan tujuan organisasi.
2. Pengendalian Operasional
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. SOP dapat membantu saya mengerjakan tugas secara lebih teratur.
 - b. Prosedur kerja dapat membantu operasional.

3. Penetapan Target
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Penetapan target dilakukan secara terukur untuk memudahkan evaluasi kinerja.
 - b. Penetapan target yang ditetapkan dapat mendukung dalam mencapai tujuan perusahaan.
4. Evaluasi Kinerja
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Proses evaluasi yang dilakukan perusahaan berlangsung secara adil untuk semua karyawan.
 - b. Evaluasi dilakukan sesuai indikator yang jelas dan terukur.

3.3.2.2. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil kerja karyawan sesuai dengan standar kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini indikator untuk variabel sistem pengukuran kinerja berdasarkan penelitian (Leksana et al. 2021) yang memiliki dimensi sebagai berikut :

1. Produktivitas
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Sistem pengukuran kinerja di perusahaan membantu saya meningkatkan produktivitas kerja saya.
 - b. Pengukuran kinerja dilakukan secara rutin sehingga produktivitas dapat terpantau dengan baik.
2. Perilaku Kerja
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Data kehadiran yang digunakan dalam evaluasi kinerja dapat dipertanggungjawabkan.
 - b. Penilaian kinerja membantu meningkatkan kedisiplinan saya dalam bekerja.
3. Inovasi dan Pemecahan Masalah
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Mampu mengidentifikasi masalah dalam pekerjaan.
 - b. Penilaian kinerja yang digunakan perusahaan memberikan ruang inovasi karyawan.
4. Kinerja Impact
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Penilaian kinerja di perusahaan memberikan tingkat keberhasilan saya dalam berkontribusi bagi unit saya.
 - b. Pengukuran kinerja mendorong saya untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

3.3.2.3. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan suatu pembinaan yang berkesinambungan. Dalam penelitian ini indikator untuk variabel sistem penghargaan berdasarkan penelitian (Gunawan et al. 2023) yang memiliki dimensi sebagai berikut :

1. Gaji dan Tunjangan
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Gaji atau upah yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan saya.

- b. Tunjangan yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.
- 2. Promosi Jabatan
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Promosi jabatan yang diberikan perusahaan sesuai kinerja karyawan.
 - b. Promosi jabatan dapat memotivasi kinerja karyawan.
- 3. Keadilan
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Penghargaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kontribusi saya.
 - b. Atasan memberikan penghargaan berdasarkan kinerja bukan yang lainnya.
- 4. Pengakuan
Indikatornya adalah sebagai berikut :
 - a. Atasan memberikan apresiasi atas pencapaian pekerjaan saya yang telah dicapai.
 - b. Prestasi kerja saya diperhatikan dan diapresiasi oleh pimpinan.

3.4. Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari berbagai metode statistik untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen yaitu sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap variabel dependen yaitu, kinerja karyawan.

3.4.1. Uji Statistik Deskriptif

Uji deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik mengenai responden serta menunjukkan bagaimana distribusi data pada masing-masing variabel. Data deskriptif seperti maximum, minimum, mean dan standar deviasi akan diambil untuk memberikan deskripsi awal tentang variabel yang diteliti.

3.4.2. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan dengan korelasi *pearson product moment* untuk menentukan sejauh mana pertanyaan dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang dimaksud.

3.4.3. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, bertujuan untuk memastikan bahwa terdapat konsistensi internal antarbutir pertanyaan pada masing-masing variabel.

3.4.4. Uji Asumsi Klasik

3.4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam SPSS berfungsi untuk menguji apakah data terdistribusi secara normal, untuk menentukan apakah sampel data mengikuti pola distribusi normal. Pengujian normalitas dilakukan karena ini menjadi dasar untuk melaksanakan pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi yang normal. Jika nilai signifikan (Sig) lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi normal, sedangkan nilai signifikan (Sig) lebih kecil dari 0,05, maka data tidak terdistribusi normal.

3.4.3.2. Uji Heteroskedaitisitas

Uji heteroskedaitisitas merupakan uji statistik yang digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat perbedaan dalam varians residual (error) di antara

pengamatan dalam model regresi linear. Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah adanya perbedaan varians residual antara satu pengamatan dan pengamatan lainnya dalam model regresi (Budiarso et al. 2022).

3.4.3.3. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas adalah uji statistik yang digunakan untuk mengidentifikasi adanya hubungan atau keterkaitan yang signifikan antara variabel bebas (independen) dalam suatu model regresi berganda.

3.4.5. Uji Analisis Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda, untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen (X1), sistem pengukuran kinerja (X2) dan sistem penghargaan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Model regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b₁-b₃ = Koefisien regresi

X₁ = Sistem pengendalian manajemen

X₂ = Sistem pengukuran kinerja

X₃ = Sistem penghargaan

e = Error atau kesalahan residual

3.5. Uji Hipotesis (Uji F)

Uji-F digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi variabel lain dianggap konstan, dengan batas toleransi kesalahan (standart error) 5% ($\alpha=0,05$) (Suriani et al. 2025).

Kriteria pengujian :

Fhitung > Ftabel = H₀ ditolak, H₁ diterima

Fhitung < Ftabel = H₀ diterima, H₁ ditolak

3.6. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Budiarso et al. 2022), dengan batas toleransi kesalahan (standart error) 5% ($\alpha=0.05$) Kriteria pengujian :

a) Thitung > Ttabel = H₀ ditolak, H₁ diterima

b) Thitung < Ttabel = H₀ diterima, H₁ ditolak

3.7. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi R² digunakan untuk menunjukkan seberapa besar variasi dalam variabel dependen (kinerja karyawan) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan).