

JURNAL ILMIAH

Bisnis dan Ekonomi Asia

Terakreditasi Sinta 3 SK No: 105/E/KPT/2022
https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jibeka

ANALISIS PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN ORGANISASI DAN KEPERCAYAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK DI KOTA BATAM

Widijaya^{1*}, Silvia Debora Panjaitan²

^{1,2}Universitas Internasional Batam, Kota Batam, Kepulauan Riau, Indonesia

INFO ARTIKEL

DOI:

10.32812/jibeka.v16i2.456

ISSN:

0126-1258

ISSN-E:

2620-875X

KORESPONDENSI:

widijaya.tan@uib.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of an organizational control system consisting of control output, process control, normative control, and organizational trust on employee performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB). The sampling method used the snowball sampling method with data collection techniques carried out through a questionnaire distributed to bank employees in Batam. 152 employees are participating in this study and using SPSS in hypothesis testing. This research confirms organizational control system has a significant impact and positively related to employee performance and organizational trust, control output has a significant impact and positively related to Organizational Citizenship Behavior (OCB), process control has no effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), normative control has a significant impact and positively related to Organizational Citizenship Behavior (OCB), and trust has a significant impact and positively related to employee performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Keywords : *Organizational Control System, Organizational Trust, Employee Trust, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh sistem pengendalian organisasi yang terdiri dari output kontrol, proses kontrol, normatif kontrol dan kepercayaan organisasi terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *snowball sampling* dengan teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan bank di kota Batam. Data yang digunakan sebanyak 152 karyawan dan pengujian hipotesis menggunakan SPSS. Hasil pengujian menyatakan bahwa sistem pengendalian organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan kepercayaan organisasi, output kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, proses kontrol tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, normatif kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan kepercayaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Kata Kunci : *Sistem Pengendalian Organisasi, Kepercayaan Organisasi, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*



Pendahuluan

Kinerja menjadi kekuatan bagi setiap organisasi untuk mencapai keberhasilan. Setiap organisasi memiliki tujuan, yang dikenal sebagai misi organisasi, yang mengidentifikasi ruang lingkup pekerjaan dan menentukan tugas yang dilakukan karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Tujuan individu kadang tidak selalu selaras dengan tujuan organisasi, maka sistem pengendalian organisasi digunakan untuk memantau dan menghargai individu sehingga karyawan dapat mengejar kepentingan organisasi (Bergeron, Shipp, Rosen, & Furst, 2013). Organisasi memastikan sistem pengendalian organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dilakukan sejalan dengan kebijakan dan prosedur (Olufunmilayo & Hannah, 2018).

Sistem pengendalian organisasi dapat diterapkan dalam peraturan tertulis maupun tidak tertulis, namun tidak terlepas dari pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawannya. Contoh kasus yang terjadi adalah pelanggaran terhadap disiplin waktu kerja yang masih mendominasi yang dilakukan para pegawai negeri sipil (PNS). Aturan jam kerja sudah ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah (PP) nomor 53 Tahun 2010 mengenai Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pasal 3 Angka 11. Pelanggaran yang terjadi diantaranya tidak hadir kerja yang melebihi peraturan waktu kerja instansi dan penyalahgunaan wewenang. Upaya sanksi telah dilakukan baik hukuman disiplin ringan, sedang, maupun berat, mulai dari teguran lisan dan tulisan, penurunan pangkat, sampai pemberhentian (Nurmayanti, 2019).

Penelitian-penelitian sebelumnya berfokus pada mengidentifikasi pengaruh sistem pengendalian organisasi terhadap kinerja karyawan (Hernández dan Lario, 2008 ; Liu *et al.*, 2010 ; Khakwani *et al.*, 2012 ; Rodrigues *et al.*, 2015 ; Sihag & Rijdsdijk, 2019). Sistem pengendalian organisasi terbagi menjadi output kontrol, proses kontrol dan normatif kontrol yang berfokus pada spesifikasi dan evaluasi hasil tugas dan perilaku yang diinginkan. Sistem pengendalian organisasi mampu meningkatkan kinerja, karena sistem pengendalian organisasi membatasi sejauh mana karyawan bertindak untuk kepentingan sendiri (Sihag & Rijdsdijk, 2019). Penelitian ini mengadopsi model penelitian dari Verburg *et al.* (2018) yang lebih kompleks, dengan menambahkan kepercayaan organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam model penelitian. Perusahaan yang menggunakan lebih banyak pemantauan manajerial secara langsung, kepercayaan karyawan pada rekan kerja dan supervisor akan lebih tinggi daripada di perusahaan yang sebagian besar melakukan evaluasi dari hasil dan proses (Gittell, 2000). Sistem pengendalian organisasi adalah cara yang efektif dengan memungkinkan masalah yang berulang terjadi dan ditangani secara konsisten dan diterapkan secara keseluruhan oleh organisasi. Sistem pengendalian

organisasi dan kepercayaan dapat menandakan baiknya keputusan melalui penerapan kriteria standar yang transparan dan konsisten (Weibel *et al.*, 2006). Pengaruh sistem pengendalian organisasi dapat mendukung perilaku dari setiap karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk menghasilkan koordinasi, komunikasi dan tujuan bersama (Gittell, 2000). Perilaku dalam berorganisasi dapat memotivasi efektivitas kerja dan meningkatkan kesediaan karyawan untuk berkontribusi melalui kinerja tugas dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Verburg *et al.*, 2018).

Kepercayaan organisasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan operasional kerja sehari-hari dan dasar untuk hubungan dengan berbagai kelompok di dalam organisasi. Ketika karyawan percaya bahwa organisasi akan berperilaku dengan cara yang menguntungkan dan tidak bahaya, maka kepercayaan organisasi cenderung meningkat (Oosthuizen, Rabie, & De Beer, 2018). Karyawan akan memberikan bakat, energi dan waktu untuk pencapaian organisasi. Menurunnya kepercayaan pada organisasi akan mengakibatkan karyawan tidak akan sepenuhnya terlibat dalam fungsi pekerjaan karena merasa dikhianati. Organisasi yang telah mendapat kepercayaan karyawan, maka karyawan akan lebih cenderung untuk melakukan kinerja yang baik untuk meraih tujuan organisasi (Oosthuizen *et al.*, 2018). Peningkatan kepercayaan menghasilkan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kinerja karyawan, sikap, proses tim yang lebih baik di tempat kerja. Kepercayaan mungkin bukan solusi akhir untuk semua masalah, karena organisasi adalah berbasis tim, dan kepercayaan secara khusus telah menjadi hal yang penting dalam mencapai kerjasama yang efektif di dalam maupun luar organisasi (Costa, 2016). Perilaku organisasi yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang baik juga. *Organizational citizenship behavior* (OCB) mengacu pada perilaku terkait pekerjaan yang melampaui kebijakan organisasi dan deskripsi pekerjaan karyawan. Beberapa contoh *Organizational citizenship behavior* (OCB) termasuk memberikan bantuan ekstra kepada rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk kegiatan kerja khusus, sangat memperhatikan rekan kerja dan pelanggan, tepat waktu, dan memberikan saran ketika masalah muncul. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan memotivasi karyawan untuk melakukan lebih banyak *Organizational citizenship behavior* (OCB), dan karyawan cenderung menahan perilaku tersebut di bawah tingkat kepercayaan yang rendah (Wong, Wong, & Ngo, 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh sistem pengendalian organisasi terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pengaruh sistem pengendalian organisasi terhadap kepercayaan, pengaruh kepercayaan terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian ini

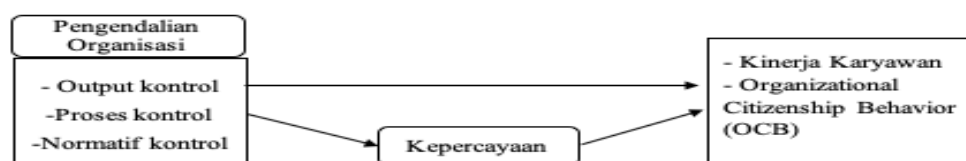
diharapkan dapat berkontribusi bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kepercayaan melalui sistem pengendalian organisasi.

Metode

Teknik pengumpulan data menggunakan data primer atau data yang secara langsung diperoleh dari sumber asli tanpa melalui perantara. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan cara penyebaran kuesioner. Tujuan dari kuesioner tersebut adalah untuk memperoleh data-data primer yang dibagikan kepada karyawan bank konvensional. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan bank di kota Batam. Berdasarkan hasil perhitungan, maka jumlah sampel minimal yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 107 responden.

Operasional variabel dalam penelitian ini terdapat 2 jenis variabel, yaitu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja karyawan, *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepercayaan organisasi. Variabel independen adalah output kontrol, proses kontrol, dan normatif kontrol. Skala pengukuran data operasional variabel pada penelitian ini menggunakan skala *likert* yang merupakan metode untuk mengukur sikap responden dengan menyatakan setuju atau tidak terhadap subjek, objek atau kejadian tertentu (Indriantoro & Supomo, 2011). Variabel dependen kinerja karyawan menggunakan pengukuran variabel 4 butir pertanyaan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meliputi 5 buah pertanyaan, kepercayaan meliputi 10 buah pertanyaan, variabel output kontrol meliputi 4 buah pertanyaan, variabel proses kontrol meliputi 4 buah pertanyaan, variabel normatif kontrol meliputi 3 buah pertanyaan. Seluruh pertanyaan yang digunakan berasal dari penelitian Verburg *et al.* (2018) dan skala pengukuran dari rentang nilai 1-5, nilai 1 memiliki arti sangat tidak setuju dan 5 memiliki arti sangat setuju. Metode analisis data dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan. Tahapan analisis meliputi statistik deskriptif, uji *outlier*, uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji *multikolinearitas*, uji heteroskedastisitas, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi (R^2). Model penelitian ini diadopsi dari model penelitian Verburg *et al.* (2018). Berikut gambar model penelitian dalam penelitian ini.

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: Verburg *et al.* (2018).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- H₁ = Output kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
 H₂ = Proses kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
 H₃ = Normatif kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
 H₄ = Output kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
 H₅ = Proses Kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
 H₆ = Normatif Kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
 H₇ = Output kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan.
 H₈ = Proses kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan.
 H₉ = Normatif kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan.
 H₁₀ = Kepercayaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
 H₁₁ = Kepercayaan berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil dan Diskusi

Tabel 1. Data Karakteristik Responden

Keterangan	Kriteria	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	37	28,5%
	Perempuan	93	71,5%
Total		130	100,0%
Usia	18 - 22 tahun	66	50,8%
	23 - 27 tahun	49	37,7%
	27 - 35 tahun	14	10,7%
	>35 tahun	1	0,8%
Total		130	100,0%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	50	38,5%
	Diploma	7	5,4%
	Sarjana	60	46,1%
	Magister	13	10,0%
Total		130	100,0%
Tingkat Jabatan	Top Management	8	6,2%
	Senior Management	22	16,9%
	Junior Management	43	33,1%
	Nonmanagement	57	43,8%
Total		130	100,0%
Jam Kerja	30 jam per minggu	29	22,3%
	<30 jam per minggu	12	9,2%
	>30 jam per minggu	89	68,5%
Total		130	100,0%

Sumber: Data primer diolah (2021)

Total data yang terkumpul dalam penelitian ini berjumlah 152 data dan terdapat 22 data *outlier*, sehingga data yang bisa diuji lebih lanjut adalah 130 data. Berdasarkan Tabel 1,

dapat dilihat bahwa jumlah yang disebar pada karyawan perbankan terdapat sebagian besar responden adalah perempuan yaitu sebanyak 93 orang atau 71,5% sedangkan untuk responden laki-laki hanya sebesar 37 orang atau 28,5%, sedangkan untuk presentase usia yaitu paling banyak pada 18-22 tahun dengan presentase 50,8% serta usia >35 tahun menjadi responden yang sedikit dengan persentase 0,8%. Persentase pendidikan paling banyak yaitu pada pendidikan sarjana sebesar 46,1% dan pendidikan SMA/SMK sebesar 38,5%. Pada tingkat jabatan persentase responden *nonmanagement* paling banyak sebesar 43,8% sedangkan tingkat jabatan *top management* yang paling sedikit sebesar 6,2%. Adapun untuk jam kerja responden yang paling lama yaitu >30 jam perminggu dengan persentase 68,5%, serta responden paling sedikit yaitu <30 jam perminggu dengan persentase 9,2%.

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Maks	Rata-rata	Standar Deviasi
Output Kontrol	130	3,00	5,00	4,38	0,528
Proses Kontrol	130	2,75	5,00	4,28	0,571
Normatif Kontrol	130	3,00	5,00	4,09	0,661
Kepercayaan Organisasi	130	3,00	5,00	4,22	0,548
Kinerja Karyawan	130	3,00	5,00	4,32	0,564
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	130	3,00	5,00	4,18	0,555

Sumber: Data primer diolah (2021).

Tabel 2 menunjukkan hasil uji statistik deskriptif masing-masing variabel penelitian. Hasil uji statistik output control menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,38 menjelaskan output kontrol dapat menentukan tujuan organisasi yang tepat dan kinerja yang efektif. Output kontrol membuat operasi kerja karyawan dapat terkelola sesuai prosedur kerja dan pekerjaan tiba lebih cepat. Hasil rata-rata pada proses kontrol menunjukkan nilai sebesar 4,28 yang menjelaskan bahwa proses kontrol dapat membantu karyawan dalam mengurangi kesalahan dan dapat mempengaruhi kinerja tugas yang dilakukan oleh karyawan. Hasil rata-rata pada normatif kontrol menunjukkan nilai sebesar 4,09 yang menjelaskan bahwa normatif kontrol dapat dipatuhi, dilaksanakan, dan diikuti untuk setiap perintah yang ditujukan kepada masing-masing individu. Hasil uji statistik kepercayaan organisasi yang menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,22 yang menjelaskan bahwa kepercayaan organisasi memiliki niat positif terhadap karyawan dan loyal, suportif, dan peduli. Karyawan bekerja lebih kuat dalam fungsi pekerjaan dimana karyawan merasa bahwa dapat mengandalkan harapan yang diberikan organisasi. Hasil rata-rata pada kinerja karyawan menunjukkan nilai sebesar 4,32 yang menjelaskan bahwa karyawan mampu menghasilkan kinerja yang baik yang secara langsung berhubungan terhadap tujuan perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,18 yang menjelaskan

bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki perilaku keinginan lebih untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dan di luar dari tugas karyawan.

Tabel 3. Hasil Uji t Kinerja Karyawan

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Sig.</i>	Kesimpulan
Output Kontrol	0,517	0,000	Signifikan
Proses Kontrol	0,269	0,000	Signifikan
Normatif Kontrol	0,205	0,005	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2021)

Tabel 4. Hasil Uji t *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Sig.</i>	Kesimpulan
Output Kontrol	0,650	0,000	Signifikan
Proses Kontrol	0,106	0,279	Tidak Signifikan
Normatif Kontrol	0,326	0,001	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2021)

Tabel 5. Hasil Uji t Kepercayaan Organisasi

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Sig.</i>	Kesimpulan
Output Kontrol	1,300	0,000	Signifikan
Proses Kontrol	0,818	0,000	Signifikan
Normatif Kontrol	0,427	0,007	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2021)

Tabel 6. Hasil Uji t Kinerja Karyawan

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Sig.</i>	Kesimpulan
Kepercayaan Organisasi	0,314	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2021)

Tabel 7. Hasil Uji t *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Sig.</i>	Kesimpulan
Kepercayaan Organisasi	0,353	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2021)

Pengaruh Output Kontrol Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa output kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Output kontrol dapat membantu dan menentukan tujuan organisasi yang jelas, sistem pengendalian organisasi memungkinkan karyawan yang diberi target kinerja yang jelas berdampak pada perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Bonner *et al.*, 2002). Tingginya tingkat kejelasan target yang dimiliki oleh perusahaan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Pengendalian output adalah sebuah teknik yang membuat operasi kerja karyawan dapat terkelola sesuai prosedur kerja, pekerjaan tiba lebih cepat dari pada yang sedang diproses, maka fasilitas tersebut dibebani secara berlebihan, pekerjaan tiba lebih lambat dibandingkan dengan pekerjaan yang sedang diproses, maka fasilitas kurang terbebani dan pusat kerja bisa kekurangan pekerjaan (Verburg *et al.*, 2018).

Pengaruh Proses kontrol Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis pada proses kontrol menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Proses kontrol mengarah pada perilaku karyawan yaitu, bagaimana melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan prosedur Sumber Daya Manusia (SDM) yang formal dan menetapkan bagaimana karyawan harus melakukan pekerjaan dan bagaimana kepatuhan prosedural harus dipantau, serta diberi sanksi atau dihargai (Weibel *et al.*, 2006). Verburg *et al.* (2018) dalam penelitiannya, jika selama ini kontrol dianggap profesional dan bermanfaat, maka hal tersebut tentunya dapat membantu terutama dalam hal dukungan terhadap karyawan. Karyawan merasa proses kontrol membantu dalam mengurangi kesalahan, dengan demikian secara langsung mempengaruhi kinerja tugas.

Pengaruh Normatif Kontrol Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis normatif kontrol menunjukkan terdapatnya pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Normatif kontrol merupakan pengendalian yang mengatur tindakan karyawan, biasanya dimulai dari *top management* dan kemudian diimplementasikan di tingkat manajemen menengah dan bawah (Khakwani *et al.*, 2012). Normatif dapat dikatakan sebagai perintah baik secara lisan maupun tulisan, yang bertujuan agar karyawan dapat mematuhi, melaksanakan, dan mengikuti setiap perintah yang ditujukan kepada masing-masing individu (Sihag & Rijsdijk, 2019). Hal tersebut lebih efektif agar hubungan antara karyawan dan pengendali lebih erat serta karyawan akan lebih mudah mengerti terhadap prosedur-prosedur yang disampaikan (Aulakh & Gencturk, 2000).

Pengaruh Output Kontrol Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil uji hipotesis selanjutnya menunjukkan bahwa output kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sistem berbasis output kontrol memberi karyawan ruang yang dibutuhkan untuk terlibat dalam mengambil alih perilaku yaitu memilih prosedur yang lebih baik, mengubah cara pekerjaan yang dijalankan, memperbaiki proses yang salah, dan menghilangkan tugas yang berlebihan atau tidak perlu (Chiaburu & Baker, 2006). Kontrol pekerjaan, diukur sebagai sejauh mana karyawan dapat mempengaruhi metode dalam melakukan pekerjaannya, secara positif berkaitan dengan perilaku kreatif dan proaktif (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006).

Pengaruh Proses Kontrol Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil uji hipotesis proses kontrol tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Umpan balik/suara dalam hal membahas tujuan dan perbaikan pekerjaan masa depan dengan supervisor, karyawan fokus pada perilaku tugas tertentu, dan karyawan kurang memperhatikan perilaku yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Wright *et al.*, 1993). Hubungan antara atasan dan karyawan yang tidak

langsung berhubungan dalam aspek evaluasi proses sehingga tidak menciptakan kondisi bagi karyawan untuk merasa perlu mengungkapkan perhatian atau sikap kebaikan melalui kinerja situasional (Findley *et al.*, 2000).

Pengaruh Normatif Kontrol Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil uji hipotesis normatif kontrol menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Normatif kontrol memotivasi individu melalui peraturan tujuan antar kelompok. Normatif kontrol adalah penerimaan ekspektasi dan nilai organisasi sebagai panduan untuk perilaku individu. Persyaratan normatif mengacu pada perjanjian sosial yang harus dimiliki oleh seluruh individu jika hubungan ingin berfungsi secara efisien (Herren, 2014). Pekerjaan yang bermakna begitu kuat sehingga memotivasi karyawan untuk melakukan upaya ekstra dengan cara yang paling sesuai untuk secara positif mempengaruhi hasil organisasi (Singh & Singh, 2019).

Pengaruh Output Kontrol Terhadap Kepercayaan Organisasi

Hasil uji hipotesis output kontrol menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan organisasi. Output kontrol dapat meningkatkan inovasi ketika dikaitkan dengan kinerja (Cardinal, 2001). Output kontrol memiliki pengaruh positif pada kepercayaan organisasi dalam tujuan, pengukuran pencapaian tujuan, dan penghargaan dimana organisasi mampu memberikan kejelasan dan meningkatkan kepercayaan karyawan pada kemampuan organisasi untuk memenuhi janji dan niat baiknya. Praktik output kontrol memberikan *feedback* yang penting bagi karyawan, yang dapat memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mampu dan mau mendukung dalam mempelajari dan menyesuaikan upaya dalam memaksimalkan efektivitas dalam bekerja (Verburg *et al.*, 2018).

Pengaruh Proses Kontrol Terhadap Kepercayaan Organisasi

Hasil uji hipotesis proses kontrol menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan organisasi. Kontrol proses tepat jika aturannya jelas. Karyawan yang bertanggung jawab harus menerapkan aturan sedemikian rupa untuk mencegah kesewenang-wenangan, tetapi pada saat yang sama, karyawan harus menggunakan rasa proporsional dan kekuatan penilaian. Tantangan bagi manajer adalah untuk menyeimbangkan kebutuhan kontrol proses untuk menjamin kesetaraan dan ketidakberpihakan sementara pada saat yang sama menerapkan mekanisme kontrol yang lebih jauh beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan tugas-tugas yang sulit (Frey *et al.*, 2013).

Pengaruh Normatif Kontrol Terhadap Kepercayaan Organisasi

Hasil uji hipotesis normatif kontrol menunjukkan pengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan organisasi. Organisasi secara keseluruhan sangat dapat dipercaya tetapi ada beberapa individu yang bekerja di dalamnya yang menyalahgunakan nilai dan standar

sesuai kebutuhan karyawan sendiri. Organisasi dapat dipercaya karena terbuka dan komunikatif dengan individu-individu yang menyalahgunakan nilai-nilai tersebut (Weibel *et al.*, 2006). Normatif kontrol berpengaruh pada kepercayaan, dimana adanya pengukuran perilaku anggota tim dan penekanan pada penjelasan bagaimana melakukan sesuatu, pemrograman perilaku, dan tindakan individu, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan (Middleton & Nowell, 2018).

Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis kepercayaan organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Kepercayaan karyawan di tempat kerja memengaruhi perilaku karyawan, dimana memengaruhi kinerja perusahaan. Karyawan percaya bahwa manajer akan memperlakukan karyawan dengan jujur dan adil dapat mempengaruhi sejauh mana karyawan terlibat dalam perilaku oportunistik atau sebaliknya, dengan demikian, tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan kepada manajer dapat berdampak pada kinerja karyawan (Brown, Gray, McHardy, & Taylor, 2015). Karyawan bekerja lebih kuat dalam fungsi pekerjaan dimana karyawan merasa bahwa dapat mengandalkan harapan yang diisyaratkan organisasi. Kesiapan karyawan untuk menjadi lebih baik saat bekerja mengikuti dari ekspektasi bahwa organisasi dapat dipercaya, baik hati, dan dapat diandalkan (Thomas, 2016).

Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil uji hipotesis kepercayaan organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan melakukan tindakan yang bermakna atau tidak merugikan karyawan. Organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi lebih sukses, adaptif, dan inovatif dibandingkan dengan tingkat kepercayaan yang rendah, yang dapat merugikan organisasi dalam banyak hal, seperti penurunan biaya transaksi dan produktivitas (Singh & Srivastava, 2016).

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	Koefisien Determinasi (<i>Adjusted R²</i>)
Sistem pengendalian organisasi terhadap kinerja karyawan	0,531
Sistem pengendalian organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,403
Sistem pengendalian organisasi terhadap kepercayaan organisasi	0,620
Kepercayaan organisasi terhadap kinerja karyawan	0,579
Kepercayaan organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,481

Sumber: Data primer diolah (2020)

Hasil pengujian koefisien determinasi pada Tabel 4 menunjukkan bahwa *R square adjusted* tertinggi terdapat pada model 3 yaitu menggunakan variabel independen output kontrol, proses kontrol, normatif kontrol dengan variabel dependen kepercayaan organisasi dengan nilai 0,620, artinya variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen sebesar 62% dan sisanya 38% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji dan menguraikan pengaruh antara sistem pengendalian organisasi yang terdiri dari output kontrol, proses kontrol, dan normatif kontrol dan kepercayaan terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil pengujian output kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan karena semakin jelas target yang dimiliki oleh perusahaan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hasil pengujian proses kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, karena proses kontrol dianggap profesional dan bermanfaat, maka hal tersebut tentunya dapat membantu terutama dalam hal dukungan terhadap karyawan. Karyawan merasa proses kontrol membantu dalam mengurangi kesalahan, dengan demikian secara langsung mempengaruhi kinerja tugas. Hasil pengujian normatif kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Kontrol normatif menjadi lebih efektif agar hubungan antara karyawan dan sistem pengendalian organisasi lebih erat serta karyawan akan lebih mudah mengerti terhadap prosedur-prosedur yang disampaikan.

Sistem pengendalian organisasi output kontrol memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), output kontrol memberi karyawan ruang yang dibutuhkan untuk terlibat dalam mengambil alih perilaku yaitu memilih prosedur yang lebih baik, mengubah cara pekerjaan yang dijalankan, memperbaiki proses yang salah, dan menghilangkan tugas yang berlebihan atau tidak perlu. Pada hasil pengujian proses kontrol terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkaitan dengan prediksi keputusan untuk menyuarkan masalah tertentu, perilaku yang terkait dengan pengambilan kendali akan lebih kecil kemungkinannya daripada suara jika lingkungan tidak mendukung, sehingga proses kontrol tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil pengujian normatif kontrol berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pekerjaan yang bermakna begitu kuat sehingga memotivasi karyawan untuk melakukan upaya ekstra dengan cara yang paling sesuai untuk secara positif mempengaruhi hasil organisasi.

Sistem pengendalian organisasi terhadap kepercayaan memberikan pengaruh signifikan positif, dimana terdapat kepercayaan organisasi dalam tujuan, pengukuran pencapaian

tujuan, dan penghargaan dimana organisasi mampu memberikan kejelasan dan meningkatkan kepercayaan karyawan pada kemampuan organisasi untuk memenuhi janji dan niat baiknya. Praktik dalam kontrol memberikan feedback yang penting bagi karyawan, yang dapat memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mampu dan mau mendukung dalam mempelajari dan menyesuaikan upaya dalam memaksimalkan efektivitas dalam bekerja.

Kepercayaan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kepercayaan karyawan di tempat kerja memengaruhi perilaku karyawan, dimana memengaruhi kinerja perusahaan. Karyawan percaya bahwa manajer akan memperlakukan karyawan dengan jujur dan adil, sehingga kepercayaan dapat mempengaruhi perilaku ekstra yang diberikan karyawan kepada organisasi untuk melakukan pekerjaan organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi lebih sukses, adaptif, dan inovatif dibandingkan dengan tingkat kepercayaan yang rendah, yang dapat merugikan organisasi dalam banyak hal, seperti penurunan biaya transaksi.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sampel yang digunakan masih sangat terbatas. Hal tersebut disebabkan sebagian responden tidak mengisi kuesioner dengan lengkap, sehingga tidak dapat dijadikan sebagai sampel. Sampel yang terbatas juga disebabkan peneliti mengalami kesulitan dalam melakukan survei langsung ke seluruh perbankan di Kota Batam, berhubungan dengan adanya pandemi covid-19 pada awal tahun 2020 dan penerapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) oleh pemerintah Indonesia. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah memperluas sampel penelitian agar dapat menghasilkan hasil penelitian yang lebih akurat dan dapat mewakili keseluruhan dari populasi. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menambah variabel motivasi, karena dengan adanya motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja tanpa sistem pengendalian organisasi yang rinci.

Referensi

- Aulakh, P. S., & Gencturk, E. F. (2000). International principal-agent relationships control, governance and performance. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 521–538. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00126-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00126-7)
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984. <https://doi.org/10.1177/0149206311407508>
- Bonner, J. M., Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (2002). Upper management control of new product development projects and project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), 233–245. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(02\)00139-X](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(02)00139-X)

- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 116(8284), 361–378. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>
- Cardinal, L. B. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1), 19–36. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.19.10119>
- Chiaburu, D. S., & Baker, V. L. (2006). Extra-role Behaviors Challenging the Status-Quo. *The Electronic Library*, 34(1), 1–5.
- Costa, A. C. (2016). Trust in organizations. *The Curated Reference Collection in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, (April 2016). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.05741-2>
- Findley, H. M., Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (2000). Performance appraisal process and system facets: Relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 634–640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.634>
- Flavián, C., Gurrea, R., & Orús, C. (2009). The effect of product presentation mode on the perceived content and content quality of web sites. *Online Information Review*, 33(6), 1103–1128. <https://doi.org/10.1108/14684520911011034>
- Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, 34(7), 949–972. <https://doi.org/10.1177/0170840613483655>
- Gittell, J. H. (2000). Paradox of Coordination and Control.
- Herren, K. N. (2014). Does the market or clan control configuration best motivate.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Retrieved from http://digilib.stiewidyagamalumajang.ac.id/index.php?p=show_detail&id=12728
- Khakwani, S., Aslam, H. D., Ashraf, F., Javad, T., & Shabbir, F. (2012). Role of control modes in improving performance: An essential facet for managing human resources. *Journal of Educational and Social Research*, 2(January), 241–248. <https://doi.org/10.5901/jesr.2012.02.01.241>
- Nurmayanti. (2019). *Pelanggaran Jam Kerja Kembali Dominasi Kasus Disiplin PNS*. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3939872/pelanggaran-jam-kerja-kembali-dominasi-kasus-disiplin-pns>
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. <https://doi.org/10.1002/job.376>
- Olufunmilayo, A. A., & Hannah, O. O. (2018). Effect of Internal Control System on Employee

- Performance of Small-Scale Manufacturing Enterprises in Ondo State, Nigeria. *Human Resource Research*, 2(1), 48. <https://doi.org/10.5296/hrr.v2i1.13016>
- Oosthuizen, A., Rabie, G. H., & De Beer, L. T. (2018). Investigating cyberloafing, organisational justice, work engagement and organisational trust of South African retail and manufacturing employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1001>
- Rodrigues, L. C. A., Coelho, F. J., & Sousa, C. M. . (2015). *Control Mechanisms and Goal Orientations: Evidence from Frontline Service Employees*.
- Sihag, V., & Rijdsdijk, S. A. (2019). Organizational Controls and Performance Outcomes: A Meta-Analytic Assessment and Extension. *Journal of Management Studies*, 56(1), 91–133. <https://doi.org/10.1111/joms.12342>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Singh, & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594–609. <https://doi.org/10.1177/0972150916630804>
- Thomas., A. A. M. D. A. lange. (2016). Article information : LINKAGES BETWEEN EXPECTATION CLIMATE STRENGTH ,.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group and Organization Management*, 43(2), 179–206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Weibel, A., Hartog, D. N. D., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2006). How Do Controls Impact Employee Trust in The Employer. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Williams Middleton, K., & Nowell, P. (2018). Team trust and control in new venture emergence. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(4), 882–910. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2017-0048>
- Wong, Y. T., Wong, C. S., & Ngo, H. Y. (2012). The effects of trust in organisation and perceived organisational support on organisational citizenship behaviour: A test of three competing models. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 278–293. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610966>
- Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R., & McMahan, G. C. (1993). Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping.

Journal of Applied Psychology, 78(3), 374–381. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.374>