

PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL DAN SISTEM REWARD TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Hilda Putri Juani^{1*}; Veronica Christina²

Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi, Universitas Widyatama, Kota Bandung^{1,2}

Email : hilda.putri@widyatama.ac.id¹; veronica.christina@widyatama.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengendalian internal dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Jenis penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan studi kepustakaan, kuesioner dan wawancara. Penelitian dilakukan di Yayasan Pendidikan “X” yang berlokasi di Kabupaten Bandung dengan jumlah populasi 108 orang. Teknik pengambilan sampel adalah *puposive sampling* sebanyak 85 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksplanatori. Analisis data menggunakan pendekatan SEM PLS. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengendalian internal dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengendalian internal dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Katakunci : Pengendalian Internal; Sistem Penghargaan; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This research aims to determine the effect of internal control and reward system on employee performance through work motivation as an intervening variable. Quantitative type research with data collection techniques using literature review, questionnaires and interview. The research was conducted at Yayasan Pendidikan “X” with a population of 108 people. The sampling technique was purposive sampling, as many as 85 people. The research method is an explanatory method. Data analysis uses the SEM PLS approach. The result of internal control research influences employee performance. The reward system influences employee performance. Work motivation can mediate the influences of internal control and reward system on employee performance.

Keywords : Internal Control, Reward System, Work Motivation, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Penelitian tentang manajemen akuntansi bukan hanya mengukur kinerja keuangan tetapi juga kinerja non-keuangan seperti kinerja pegawai. (Kaplan & Norton, 1992) . Kinerja pegawai merupakan salah satu hal yang dinilai dalam manajemen organisasi karena pengelolaan dan pengukuran kinerja pegawai oleh manajer akan membantu implementasi akuntansi manajemen. (Govindrajan, 2004) . Penilaian kinerja pegawai dalam akuntansi manajemen krusial untuk memahami efisiensi operasional dan pengelolaan sumber daya organisasi. (Atkinson et al., 2011).

Kinerja adalah perilaku untuk mencapai hasil. (Armstrong, 2006). Metode utama untuk mengevaluasi kinerja pegawai menurut Kaplan (2003) dalam Mohammad (2021) dapat dilakukan dengan mengacu pada perilaku atau karakter pegawai dalam mengerjakan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja meliputi efisiensi, efektivitas dan produktivitas. (Anthony et al., 2014). Tsui, et.al (1997) dalam Yohannis (2014) menyatakan indikator pengukuran kinerja mengacu pada kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, standar, pengetahuan, ketepatan waktu dan kreativitas. (Yohannis et al. : 2014).

Kinerja pegawai menurut Tomothy dan Robbins (2008) hasil yang dicapai oleh individu yang terkait dengan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi (Dewi et al., 2024); (Mathis & Jackson, 2006) . Kinerja dapat diukur dengan kualitas, kuantitas, efisiensi, standar, kompetensi, ketepatan dan kreativitas.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengendalian internal. Romrey dan Steinbart (2018) menyebutkan fungsi dilakukannya pengendalian internal dalam sebuah organisasi, yaitu pertama, *preventive controls* yang berfungsi untuk pencegahan sebelum masalah muncul. Kedua, *detective controls* yang fungsinya mendeteksi masalah yang belum terjadi dan mungkin akan terjadi. Ketiga, *corrective controls* fungsinya mengidentifikasi masalah dan memperbaiki masalah yang sudah ada. Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Sabina dan Priya (2015), Oppong, Owiredo, Abedana, dan Asante (2016), Shabri, S.M., Saad, R.J., Abu Bakar, A., (2016), Liu, Liu, Shu (2017), Tulus (2017), Alwahamdeh (2019), Fardilla (2019), Maharani dan Damayanthi (2020), Alawaqleh (2021), Zannatunnisa (2021), Jarah dkk (2023) menemukan pengendalian internal berpengaruh pada kinerja pegawai.

Selain pengendalian internal, hal lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi atau sistem reward. (Puspitasari & Dahlia, 2020) . Sistem reward adalah struktur yang mengelola imbalan yang diterima oleh karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi, mencakup imbalan finansial seperti gaji, serta imbalan non-finansial seperti pengakuan dan pengembangan karir (Dewi et al., 2024). (Armstrong, 2006) . Sistem reward bertujuan untuk meningkatkan kinerja sehingga mendorong karyawan agar mencapai atau melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan (Juniwati & Rivanda, 2023). Tujuan lain adalah meningkatkan kepuasan kerja sehingga

meningkatkan produktivitas. Pendapat Armstrong (2006) dalam Abdulle (2010) tentang jenis reward adalah pertama, penghargaan berbasis kinerja (Performance-Related Pay) yang mengaitkan reward langsung dengan kinerja yang dicapai, sering kali melalui bonus atau insentif. Kedua, penghargaan berbasis keterampilan yang mengaitkan reward dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Ketiga, total reward meliputi penghargaan ekstrinsik, seperti gaji, bonus, tunjangan, pengakuan eksternal dan intrinsic seperti kepuasan pribadi, rasa pencapaian, dan pengembangan diri.

Studi empiris mengenai pengaruh kompensasi/reward terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Abdulle (2010), Puwanenthiren Pratheepkanth (2011), Murphi (2015), Aslam, Ghaffar, Talha, Mushtaq, Hina (2015), Kalangulla (2015), Ibrar, M dan Kahn (2015), Widodo (2017), Verma (2018), Walters (2019), Ngwa, Adeleke, Agbaeze, Ghasi, Imhanrenialena (2019), Alkandi, Khan, Fallatah, Alabdulhadi, Alanizanand, Alkandi (2023) menemukan sistem reward akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Sistem penghargaan yang diberikan berupa penghargaan finansial seperti insentif tahunan dan penghargaan non finansial seperti promosi jabatan, otonomi dan tanggungjawab. (Alkandi et al., 2023). Namun penelitian yang dilakukan oleh Yil Mustopa dkk (2022), Puspita, AD dan Dahlia L (2020) dan Lina, D (2014) menemukan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja, tetapi reward tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan penemuan empiris tentang pengaruh pengendalian internal dan sistem reward terhadap kinerja memperlihatkan bahwa ternyata pengendalian internal dan sistem reward saja mungkin tidak cukup meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal. Artinya memungkinkan adanya faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Kolk, Dirks dan Bogt (2019), Brury, M. (2016), Sutrischastini (2015), Susanto, N (2019), Kuswati (2020), Pancasila I., Haryono S., Sulistio B.A. (2020), Irawati, L., Khaeruman, Farradia Y. (2021), Fachriana dan Cicha (2022), Halim dkk (2023), dan Maulana dkk., (2024) menemukan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik.

Penelitian tentang pengaruh pengendalian internal dan sistem reward terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja masih sangat sedikit dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Terutama yang meneliti hal tersebut pada lembaga pendidikan. Hasil

penelitian sebelumnya pun menunjukkan hasil yang berbeda. Berdasarkan beberapa alasan tersebut serta teori agensi yang menjadi kerangka teoritisnya, penulis menemukan celah untuk melakukan penelitian yang mengkaji secara spesifik hal-hal tersebut. Maka penulis melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Pengendalian Internal dan Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja sebagai variabel Intervening"

Kinerja pegawai di Yayasan Pendidikan "X" Kabupaten Bandung pada tahun 2023 dan 2024 masih belum memenuhi target, bahkan cenderung stagnan. Hal tersebut disebabkan pegawai kurangnya motivasi kerja disebabkan peraturan yang tidak bisa diikuti pegawai dan kurangnya penghasilan, karena lembaga belum bisa memenuhi standar UMK Kab Bandung sebesar Rp. 3.492.465,00 berdasarkan Keputusan Gubernur Jabar No.561.7/Kep.776-Kesra/2022 tentang Penetapan UMK 2023. Hasil kinerja pegawai Yayasan Pendidikan "X" dapat dilihat pada Tabel 1.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Teori Agensi

Teori agensi berkembang dalam bidang akuntansi manajerial untuk menentukan sistem reward sesuai dengan kinerja sehingga dapat membangun mekanisme pengendalian untuk memantau perilaku agen. (Namazi, 2013). Menurut Eisenhardt (1989) dalam Ekanayake (2004) perspektif teori agensi bisa menerangkan berbagai kondisi dalam sistem pengendalian manajemen organisasi secara total. Kondisi tersebut diantaranya pengendalian internal, pengukuran dan penilaian kinerja, serta kompensasi. (Ekanayake, 2004). Teori agensi merupakan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat memotivasi agen bertindak sesuai keinginan organisasi. (Hitt et al., 2016)

Pengendalian Internal

Menurut (IAI, 2015) tujuan pengendalian meliputi beberapa hal. Pertama, untuk melindungi aset perusahaan. Kedua, untuk mencegah penggunaan, penghapusan, atau akuisisi aset yang tidak sah. Ketiga, untuk memastikan laporan yang ada mencatat dan menyajikan aset perusahaan dengan tepat dan adil.

Romney dan Steinbart (2018) menyebutkan fungsi dilakukannya pengendalian internal dalam sebuah organisasi, yaitu pertama, *preventive controls* yang berfungsi untuk pencegahan sebelum masalah muncul. Kedua, *detective controls* yang fungsinya

mendeteksi masalah yang belum terjadi dan mungkin akan terjadi. Ketiga, *corrective controls* fungsinya mengidentifikasi masalah dan memperbaiki masalah yang sudah ada.

Sistem Reward

Sistem reward adalah struktur yang mengelola mencakup imbalan finansial seperti gaji, serta imbalan non-finansial seperti pengakuan dan pengembangan karir (Dewi et al., 2024). (Armstrong, 2006). Sistem reward bertujuan untuk meningkatkan kinerja sehingga mendorong karyawan agar mencapai atau melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan (Juniwati & Rivanda, 2023). Tujuan lain adalah meningkatkan kepuasan kerja sehingga meningkatkan produktivitas. (Juniwati & Rivanda, 2023). Tujuan terakhir, meningkatkan retensi karyawan, artinya reward yang kompetitif membantu perusahaan mempertahankan karyawan berkualitas dengan mengurangi tingkat turnover. (Milkovich & Newman, 2008).

Pendapat Armstrong (2006) dalam Abdulle (2010) tentang jenis reward adalah *pertama*, penghargaan berbasis kinerja (*Performance-Related Pay*) yang mengaitkan reward langsung dengan kinerja yang dicapai, sering kali melalui bonus atau insentif. *Kedua*, penghargaan berbasis keterampilan yang mengaitkan reward dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. *Ketiga*, total reward meliputi penghargaan ekstrinsik, seperti gaji, bonus, tunjangan, pengakuan eksternal dan intrinsik seperti kepuasan pribadi, rasa pencapaian, dan pengembangan diri.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja dijelaskan melalui teori Harapan (*Expectancy*) dari Vroom yang mulai diperkenalkan tahun 1964. Dimensi dan indikator motivasi menurut teori Harapan dari Vroom terdiri dari expectancy, instrumentality, dan valence. Expectancy merujuk pada keyakinan seseorang tentang hubungan antara usaha yang dilakukan dan hasil yang dicapai, yang diukur melalui sistem pengukuran kinerja organisasi (hubungan usaha-kinerja). Instrumentality menggambarkan hubungan antara kinerja yang tercapai dengan hasil yang diharapkan bagi individu (hubungan kinerja-ganjaran). Sementara itu, valence adalah nilai yang diberikan oleh seseorang terhadap hasil yang diperoleh dari organisasi sebagai bagian dari pengukuran prestasi normal (hubungan ganjaran-tujuan pribadi). Motivasi menurut Robbins (2008:216) adalah kesediaan untuk melakukan

upaya level tinggi untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka memuaskan kebutuhan individu. (Robbins, S., 2008).

Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja pegawai menurut Tomothy dan Robbins (2008) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan dievaluasi berdasarkan standar atau kriteria tertentu. Hasil yang dicapai oleh individu yang terkait dengan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi (Dewi et al., 2024); (Mathis & Jackson, 2006). Kinerja dapat diukur dengan kualitas, kuantitas, efesiensi, standar, kompetensi, ketepatan dan kreativitas. (Yohannis et al., 2014).

METODE PENELITIAN

Objek penelitian adalah Yayasan Pendidikan “X” berlokasi di Bandung yang mengelola satuan pendidikan mulai SD, SMP dan SMA. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis SEM (*Structure Equation Modelling*) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Unit analisis adalah individu atau pegawai yang bekerja di lembaga tersebut. Populasi adalah seluruh pegawai yang bekerja di lembaga sejumlah 108 orang dengan teknik pengambilan sampel yaitu *purposing sample* dengan kriteria pegawai yang mengembalikan kuesioner. Sumber data adalah data primer berupa hasil wawancara dan kuesioner.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pertama, telaah kepustakaan yaitu mempelajari literatur dan sumber lainnya yang relevan dengan masalah yang diteliti (Rivanda et al., 2022); (Rivanda & Muslim 2021); (Afgani et al., 2021). Kedua, kuesioner yaitu membuat seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis berkaitan dengan masalah yang diteliti kepada responden. Skala likert digunakan untuk pembobotan item kuesioner dengan skala 1 sampai 5, dengan bobot 1 untuk pertanyaan sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 agak setuju, 4 setuju dan 5 sangat setuju (Rivanda & Dwiastuti, 2024); (Ramadhan et al., 2024).

Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengendalian internal dan sistem reward. Indikator pengendalian kinerja yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, komunikasi dan informasi dan monitoring. (COSO, 2013). Indikator sistem reward menurut Amstrong (2006) (Abdulle, 2010) dan (Murphy, 2015) adalah *performance-related pay*, *skill-based pay* dan *total reward* (Abdulle 2010).

Kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dengan indikatornya menurut Tsui et al. (1997) dalam Mas'ud (2004) dan Yohanis (2014) adalah kualitas, kuantitas, efesiensi, standar, ketepatan dan kreativitas motivasi kerja sebagai variabel intervening, dengan indikatornya menurut Vroom (1964) yaitu ekspektasi, instrumentalisasi, dan valensi (Nuryaman & Christina, 2015); (Purbayati et al., 2021).

Metode Statistik

SEM menurut Ghozali (2014) berpendapat penggunaan aplikasi SmartPLS untuk analisis model PLS-SEM. Ghazali (2021) menjelaskan tahapan evaluasi model untuk teknik analisis data memakai PLS-SEM yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penyebaran kuesioner membantu mengetahui karakteristik responden meliputi status kepegawaian, masa kerja, pendidikan, usia, penghasilan dan jenis kelamin. Responden terbanyak berstatus pegawai percobaan sebanyak 35 orang dari 85 responden atau 41,18%. Responden yang memiliki masa kerja 1 tahun 1 bulan sd. 5 tahun yang paling banyak yaitu 51,18 % = 35 orang. Pendidikan responden sebanyak 83,53% = 71 orang berpendidikan S1. Usia responden banyak yang berusia 20 tahun 1 bulan sampai 30 tahun yaitu 57,65% = 49 orang. Responden mayoritas berpenghasilan Rp 1.000.000,00 sampai Rp 2.000.000,00 sebanyak 48 orang=5,47% . Responden 78,82% = 67 orang adalah perempuan. Gambaran detil tentang karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 2.

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan perhitungan PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS diketahui nilai loading faktor untuk semua variabel $>0,7$, artinya memenuhi syarat validitas konvergen. Hasil pengujian *loading factor* dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan nilai AVE $\geq 0,5$ maka semua konstruk yang digunakan valid, hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan hasil perhitungan yang dapat dilihat pada Tabel 5 memperlihatkan nilai AVE ($\sqrt{}$) lebih besar dari variabel laten lainnya, sehingga memenuhi syarat validitas diskriminan. Selanjutnya dilakukan analisis *cross-loading* dengan membandingkan korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya. Hasil pengujian pada

Tabel 5 menunjukkan seluruh indikator memiliki korelasi yang tinggi terhadap konstruksya dibandingkan dengan kosntruk lain. Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 7 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0.70, maka semua indikator memenuhi syarat reliabel.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran dan karakteristik data (Rivanda et al., 2023). Klasifikasi kategori disajikan pada Tabel 10. Hasil analisis dekriptif untuk variabel pengendalian internal nilai rata-rata sebesar 1,95 yang berarti tanggapan responden terhadap pengendalian internal yang dijalankan di lembaga tidak baik. Nilai rata-rata sistem reward sebesar 2,15 mengartikan tanggapan responden terhadap sistem reward yang diterapkan di lembaga tidak baik. Nilai rata-rata pada variabel motivasi kerja sebesar 1,93 berarti tanggapan responden terhadap motivasi kerja pada lembaga tidak baik. Nilai rata-rata kinerja pegawai sebesar 2,06 berarti tanggapan responden terhadap kinerja pegawai bernilai tidak baik.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Hasil perhitungan *R-square* (R^2) pada Tabel 8 memperlihatkan nilai R^2 motivasi kerja adalah 0,828 berarti pengendalian internal dan sistem reward berpengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 82,8%. Nilai R^2 kinerja pegawai adalah 0,802 yang berarti pengendalian internal dan sistem reward berpengaruh 80,2% terhadap kinerja pegawai.

Analisis Nilai F Square (f^2) untuk mengukur besarnya pengaruh atau efek variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil yang diperoleh melalui pengujian SmartPLS 3 pada Tabel 9 diperoleh pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pegawai nilai $f^2 = 0,083$, berarti moderat. Pengendalian internal terhadap motivasi kerja nilai $f^2 = 0,674$ berarti kuat. Nilai pengaruh sistem reward terhadap kinerja kerja $f^2 = 0,115$ artinya moderat. Nilai sistem reward terhadap motivasi kerja $f^2 = 0,279$ yang berarti kuat. Nilai motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah $f^2 = 0,118$ yang berarti moderat.

Nilai Q^2 *predictive relevance* berdasarkan perhitungan dapat dilihat pada Tabel 10 didapatkan nilai $Q^2 > 0$, artinya model memiliki *predictive relevance*. Nilai $Q^2 = 0,556$ untuk kinerja pegawai, maka model dapat menjelaskan 56,6% dari variabilitas kinerja pegawai, artinya 56,6% dari yang ada dalam variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan

oleh variabel independent yang ada dalam model. Sisanya 44,4% disebabkan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model. Sedangkan nilai $Q^2 = 0,581$ untuk motivasi kerja, artinya model dapat menjelaskan 58,1% dari variabilitas motivasi kerja, sisanya 41,9% disebabkan faktor lain yang tidak masuk dalam model.

Pengujian model fit untuk menilai kesesuaian model keseluruhan dengan menghitung nilai SRMR. Dari hasil perhitungan pada Tabel 11 diketahui nilainya SRMR=0,079 atau lebih kecil dari 0,8 maka memenuhi syarat model fit.

Pembahasan

Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis diperoleh hasil nilai koefisien *path* sebesar 0,283, nilai *p-value* sebesar 0,025 dan *t-statistic* sebesar 2,253 lebih besar dari *t-tabel* yaitu 1,96. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa pengendalian internal dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. (Alhawamdeh & Alhawamdeh, 2019) ; (Fardila & Christina, 2019) ; (Puspitasari & Dahlia, 2020) ; (Zanatunnisa & Silviana, 2021) ; (Mustopa et al., 2022) ; (Supriaddin, 2022) ; (Jarrah et al., 2023).

Romrey dan Steinbart (2018) menyebutkan fungsi dilakukannya pengendalian internal dalam sebuah organisasi, yaitu pertama, *preventive controls* yang berfungsi untuk pencegahan sebelum masalah muncul. Kedua, *detective controls* yang fungsinya mendeteksi masalah yang belum terjadi dan mungkin akan terjadi. Ketiga, *corrective controls* fungsinya mengidentifikasi masalah dan memperbaiki masalah yang sudah ada.

Pengendalian internal yang diterapkan pada Yayasan Pendidikan "X" berdasarkan hasil pengujian masih kurang baik untuk semua dimensi. Pada dimensi lingkungan pengendalian hasil penelitian menemukan tidak baik pada semua indikatornya. Indikator komitmen terhadap integritas dan nilai etika menurut pegawai yang menjadi responden menyatakan tidak baik. Maka saran penulis mengenai hal tersebut adalah lembaga menyusun kode etik dan kebijakan integritas yang mencakup nilai-nilai kejujuran, transparansi, akuntabilitas dan penghormatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Kode etik tersebut disosialisasikan secara rutin pada semua pegawai. Lembaga juga perlu melakukan pelatihan dan pendidikan berkala mengenai kode etik untuk semua pegawainya. (Trevino & Nelson, 2016).

Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,291, nilai *p-value* sebesar 0,016 dan *t-statistic* sebesar 2,417 lebih besar dari *t-tabel* 1,96. Hasil penelitian yang dilakukan di Yayasan Pendidikan “X” menemukan variasi variabel sistem reward (X_2) dapat memprediksi variabel kinerja pegawai (Y). Artinya semakin baik sistem reward maka kinerja pegawai semakin buruk, begitupun sebaliknya semakin buruk sistem reward maka kinerja pegawai semakin tidak baik. Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa sistem reward yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. (Murphy, 2015a); (Kalangulla, 2015) (Ngwa et al., 2019a); (Prasetyo et al., 2021); (Zafar et al., 2021); (Alkandi et al., 2023).

Pendapat Armstrong (2006) dalam Abdulle (2010) tentang jenis reward adalah *pertama*, penghargaan berbasis kinerja (*Performance-Related Pay*) yang mengaitkan reward langsung dengan kinerja yang dicapai, sering kali melalui bonus atau insentif. *Kedua*, penghargaan berbasis keterampilan yang mengaitkan reward dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. *Ketiga*, total reward meliputi penghargaan ekstrinsik, seperti gaji, bonus, tunjangan, pengakuan eksternal dan intrinsik seperti kepuasan pribadi, rasa pencapaian, dan pengembangan diri.

Hasil penelitian menunjukkan sistem reward di Yayasan Pendidikan “X” tidak baik pada semua dimensinya. Dimensi *performance related-pay* (penghargaan berbasis kinerja) tidak baik pada semua indikator, antara lain lembaga belum memiliki standar bonus dan tunjangan berdasarkan kinerja pegawainya, dan pegawai belum mendapatkan bonus dan atau tunjangan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai. Saran penulis terkait kondisi tersebut adalah lembaga membuat sistem reward berbasis kinerja sehingga pegawai akan meningkat kinerjanya karena mereka akan mendapatkan penghargaan yang setimpal sesuai dengan kinerja atau prestasi yang telah dilakukan pegawai. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Armstrong (2006) yang menyatakan sistem reward akan memastikan karyawan dengan kinerja terbaik tetap berada dalam organisasi. (Armstrong, 2006).

Tanggapan pegawai yang menjadi responden terhadap sistem reward berbasis keterampilan dan keahlian (*skill based-pay*) adalah tidak baik pada semua indikatornya. Lembaga belum memiliki standar upah atau bonus atau tunjangan berdasarkan keahlian

dan keterampilan pegawai. Pegawai juga belum mendapatkan gaji atau bonus atau tunjangan berdasarkan keahlian dan keterampilan yang dimiliki. Hal tersebut disebabkan lembaga belum memiliki standar bonus atau tunjangan berdasarkan keahlian dan keterampilan pegawai serta kinerja pegawai. Penulis memberikan saran terkait kondisi tersebut adalah lembaga membuat sistem reward berdasarkan keterampilan dan keahlian pegawai, karena kompetensi atau keterampilan dan keahlian adalah salah satu hal yang mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sehingga pegawai akan meningkat kinerjanya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2016)

Dimensi total reward tidak baik dalam semua indikatornya, antara lain lembaga belum memberikan upah sesuai standar UMK, dan lembaga belum memberikan kesempatan promosi pada pegawainya yang berprestasi. Saran penulis terkait hal tersebut adalah lembaga menerapkan standar gaji sesuai standar UMK Kabupaten Bandung sebesar Rp. 3.527.967,00 mengacu pada Keputusan Gubernur Jabar No.561.7/Kep.804-Kesra/2023 tentang Penetapan UMK 2024. Lembaga juga membuat sistem reward non finansial berupa promosi jabatan atau pendidikan untuk pegawai yang berprestasi dalam kinerjanya.

Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,581, nilai *p-value* sebesar 0,000 dan *t-statistic* sebesar 5,644 lebih besar dari *t-tabel* 1,96. Hasil penelitian yang dilakukan di Yayasan Pendidikan “X” menemukan adanya variasi variabel pengendalian internal (X_1) dapat memprediksi variabel motivasi kerja (Z). Semakin kuat penerapan pengendalian internal maka motivasi kerja pegawai akan semakin tinggi, begitupun sebaliknya semakin buruk pengendalian internal maka motivasi kerja semakin rendah. Pengendalian internal yang efektif memiliki korelasi positif dengan peningkatan kinerja pegawai, karena pegawai merasa lebih terbimbing dan memiliki arah yang jelas dalam bekerja. (Mangkunegara, 2016). Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan pengendalian internal yang dilakukan oleh manajemen akan berpengaruh pada motivasi kerja. (Agustina & Afriana, 2020) ; (Amalia et al., 2024) : (Kolk et al., 2019).

Tanggapan pegawai terhadap dimensi ekspektasi (harapan) masih tidak baik pada semua indikatornya, yaitu pegawai menyatakan belum yakin dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Mereka juga belum merasa

terbantu dalam bekerja walaupun ada petunjuk pekerjaan. Motivasi kerja pada dimensi instrumentalisasi masih tidak baik pada semua indikatornya, yaitu pegawai berpendapat promosi jabatan belum tentu didapatkan jika melakukan pekerjaan dengan baik. Pegawai juga tidak yakin bahwa usaha yang dilakukan akan diimbangi dengan penghargaan yang setimpal oleh lembaga. Dimensi valensi pada motivasi kerja juga tidak baik pada semua indikatornya, yaitu pegawai belum menilai penghargaan yang diberikan oleh perusahaan (bonus, promosi) sebagai sesuatu yang berharga. Pegawai juga tidak termotivasi untuk bekerja lebih baik dengan adanya kenaikan gaji dan insentif lainnya.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan motivasi kerja pegawai di Yayasan Pendidikan “X” tidak baik, hal tersebut terjadi karena lemahnya penerapan pengendalian internal. Pengendalian internal yang kuat memastikan pegawai memahami hubungan antara usaha, kinerja yang telah dilakukan dan hasil yang diharapkan. Sehingga pengendalian internal yang kuat akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik karena akan menghasilkan kinerja terbaik dan yakin akan menapatkan penghargaan yang setimpal. (Vroom, 1964)

Saran penulis untuk meningkatkan motivasi kerja melalui pengendalian internal antara lain menciptakan lingkungan kerja yang transparan yang membuat setiap pegawai mengetahui dan memahami tanggungjawab dan target masing-masing sehingga pegawai termotivasi untuk bekerja. (Hammersley & Atkinson, 2019) . Lembaga menciptakan budaya kerja yang positif sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya kerja akan berpengaruh pada pengendalian internal yang efektif. (Putri & Rachman, 2024).

Pengaruh Sistem Reward Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis hasil nilai koefisien jalur sebesar 0,374, *p-value* sebesar 0,000 dan nilai *t-statistic* sebesar 3,521 lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96. Hasil penelitian menemukan adanya variasi variabel sistem reward (X_2) dapat memprediksi variabel motivasi kerja (Z). Artinya semakin baik sistem reward yang diterapkan dalam lembaga akan meningkatkan motivasi kerja pegawainya, sebaliknya semakin buruk sistem reward yang diterapkan lembaga menyebabkan motivasi kerja pegawai semakin rendah. Hal tersebut memperkuat penelitian sebelumnya bahwa sistem reward atau kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. (Pratheepkanth, 2011); (Ghazanfar et

al., 2011); (Paramita & Wahyuni, 2019) ; (Hermingsih & Purwanti, 2020) ; (Martinr & Uribe, 2020); (Laras et al., 2021).

Pegawai masih banyak yang memberikan tanggapan tidak setuju dengan pernyataan pegawai akan mendapatkan promosi jabatan jika pegawai melakukan pekerjaan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan banyak pegawai tidak yakin akan mendapatkan promosi jabatan walaupun sudah melakukan pekerjaan dengan baik. Responden banyak yang tidak yakin akan mendapatkan penghargaan yang setimpal sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, artinya masih ada keraguan dari pegawai terkait penghargaan yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Perasaan tidak yakin ini menyebabkan pegawai tidak termotivasi untuk bekerja. Hal tersebut menunjukkan sistem reward yang diterapkan di Yayasan Pendidikan “X” tidak baik, sehingga motivasi kerja pegawai juga tidak baik.

Saran penulis untuk meningkatkan motivasi kerja yaitu dengan memperbaiki sistem reward, yaitu lembaga membuat sistem reward berdasarkan kinerja (*performance related-pay*), sistem reward berdasarkan keterampilan dan keahlian (*skill based-pay*) dan *total reward* dalam bentuk penghargaan finansial dan non- finansial. (Dessler, 2016) . Apabila kinerja pegawai sesuai dengan target atau memiliki keterampilan dan keahlian yang mendukung kinerjanya, maka pegawai mendapatkan penghargaan finansial berupa pemberian bonus, insentif atau kenaikan gaji berdasarkan kinerja yang dicapai pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis diperoleh hasil nilai sebesar 0,369, *p-value* sebesar 0,010 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,579 lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96. Maka hipotesis diterima, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Kolk, Dirks dan Bogt (2019), Brury,M. (2016), Sutrischastini (2015), Susanto (2019), Kuswati (2020), Pancasila I., Haryono S., Sulistio B.A. (2020), Irawati, L., Khaeruman, Farradia Y. (2021), Fachriana dan Cicha (2022), Halim dkk (2023), dan Maulana dkk., (2024) menemukan motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik.

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi kerja pegawai di lembaga pendidikan “X” belum baik dan perlu ditingkatkan sehingga hal tersebut menyebabkan kinerja pegawai belum memenuhi standar yang ditetapkan lembaga, baik dari segi kualitas,

kuantitas, efesiensi, standar, kompetensi, ketepatan dan kreativitas. (Yohannis et al., 2014); (Mas'ud, 2004). Motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian reward finansial dan non finansial. (Dessler, 2016). Saran penulis lembaga memberikan reward finansial diantaranya seperti pemberian tunjangan bulanan sesuai dengan kinerja pegawai, tunjangan pensiun, dan lain-lain; serta reward non finansial, misalnya pemberian pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, pemberian sarana prasarana yang menunjang pekerjaannya dan lain-lain.

Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis diperoleh hasil nilai sebesar 0,214, *p-value* sebesar 0,020 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,334 lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96. Hasil penelitian menemukan adanya variasi variabel pengendalian internal (X_1) dapat memprediksi variabe kinerja pegawai (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z). Artinya semakin kuat pengendalian internal yang diterapkan lembaga, maka motivasi kerja pegawainya akan semakin tinggi sehingga pegawai akan termotivasi untuk bekerja dan kinerja pegawai akan meningkat serta tujuan lembaga akan tercapai. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa pengendalian internal dapat berpengaruh pada kinerja pegawai melalui motivasi kerja. (Widodo, 2017); (De Araujo et al., 2018); (Alkandi et al., 2023b).

Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis diperoleh hasil nilai koefiien jalur sebesar 0,138, *p-value* sebesar 0,048 dan nilai *t-statistic* sebesar 1,984 lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96. Hasil penelitian menemukan adanya variasi variabel sistem *reward* dapat memprediksi variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja. Artinya semakin baik sistem reward dilaksanakan di sebuah lembaga, maka akan meningkatkan motivasi kerja pefawainya sehingga pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh meningkat kinerjanya dalam mencapai tujuan atau target dari lembaga. Sistem reward akan berpengaruh pada motivasi kerja, dan motivasi kerja yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. (Widodo, 2017); (De Araujo et al., 2018); (Indra Eko Saputro et al., 2021); (Alkandi et al., 2023b).

Penelitian yang dilakukan pada Yayasan Pendidikan “X” yang berlokasi di Kabupaten Bandung menunjukan pengendalian internal dan sistem reward yang

dijalankan oleh lembaga masih tidak baik. Hal tersebut menyebabkan motivasi kerja tidak baik, dan akhirnya kinerja pegawai hasilnya tidak baik dan belum mencapai target yang dibuat oleh lembaga. Pengendalian internal yang dilaksanakan di lembaga berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan dimediasi oleh motivasi kerja. Hal tersebut terjadi karena pengendalian internal yang lemah yang dijalankan oleh lembaga mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Karena motivasi kerja lemah, maka kinerja pegawai juga tidak baik.

Sistem reward yang dilaksanakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan dimediasi oleh motivasi kerja. Sistem reward belum sesuai dengan standar pemerintah menyebabkan motivasi kerja pegawai kurang sehingga berpengaruh pada kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawainya, maka lembaga perlu membuat sistem reward berdasarkan kinerja dan keahlian meliputi reward finansial berupa penghasilan sesuai standar UMK Kab Bandung dan reward non finansial seperti promosi dan kenaikan jabatan jika pegawai mencapai target yang ditetapkan lembaga.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji statistik menggunakan PLS SEM dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal dan sistem reward berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 56,6%. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pengendalian internal dan sistem reward terhadap kinerja pegawai sebesar 58,1%. Sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian. Pengendalian internal dan sistem reward yang diterapkan di Yayasan Pendidikan “X” Kabupaten Bandung masih belum baik sehingga mempengaruhi motivasi pegawai, dan karena motivasi yang kurang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara sistem reward yang diterapkan di Yayasan Pendidikan “X” Kabupaten Bandung masih belum baik sehingga mempengaruhi motivasi pegawai, dan karena motivasi yang kurang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). *The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary , Secondary , and Tertiary Industrial Sectors : A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction*.
- Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education.
- Armstrong, M. (2006a). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Kogan Page.

- Armstrong, M. (2006b). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Kogan Page.
- Atkinson, A. A., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2011). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*. Person.
- Bernardin, J., & Russell, J. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Clifford T. Morgan. (1979). *Introduction to Psychology* (Mc. G. H. Book & Company, Eds.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Salemba Empat.
- Dewi, F. P., Rachman, B., & Rivanda, A. K. (2024). Peran Kualitas Pelayanan, Kepercayaan Nasabah, Citra, Dan Kepuasan Nasabah Dalam Mendapatkan Loyalitas Nasabah Pada Industri Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 2530-2546.
- Ekanayake, S. (2004). Agency Theory, National Culture and Management Control Systems . *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*.
- Ghazali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Govindrajan, V. D. R. N. Anthony. (2004). *Sistem Pengendalian Manajemen* (K. Tjakrawala, Ed.; 11th ed.). Salemba Empat.
- Hair, J. F. . (2013). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). In *European Journal of Tourism Research*. SAGE. <http://ejtr.vumk.eu>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*. Cengage Learning.
- IAI. (2015). Modul Chartered Accountant: Sistem Informasi dan Pengendalian Internal. In *Iai* (Cetakan 5). IAI.
- Juniwati, E. H., & Rivanda, A. K. (2023). What Drives Experiential Loyalty Towards the Islamic Banks ? Evidence From Indonesia. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, 4(16), 12–29. <https://doi.org/10.35631/aijbes.516002>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business School Press.
- Mathis, R., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Thomson South-Western.
- Maulana, M. A., Rivanda, A. K., & Siswanto, N. R. (2024). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Karyawan PT. FVS Arthadarma Indonesia. *CAKRAWALA Repositori IMWI*, 7(5), 1386–1399.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Murphy, B. (2015). The impact of reward on employee performance. *A Thesis Submitted to Dublin Business School, May*, 1–96.
- Namazi, M. (2013). Role of the agency theory in implementing managements control. *Journal of Accounting and Taxation*, 5(2), 38–47. <https://doi.org/10.5897/jat11.032>
- Nuryaman, & Christina, V. (2015). *Metodologi Penelitian Akuntansi dan Bisnis. Teori dan Praktek*. Ghalia Indonesia.

- Pakpahan, R., Purbayati, R., Juniwati, E. H., & Rivanda, A. K. (2022). Pemodelan Volatilitas Indeks Saham Infobank 15 Pada Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 1124-1138.
- Purbayati, R., Afgani, K. F., & Rivanda, A. K. (2021). A Review: Product Pricing of Islamic Banking in Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 84–91. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.856>
- Purbayati, R., Rivanda, A. K., Afgani, K. F., & Pakpahan, R. (2022). Are Banking Industry More Resilient Against the Covid-19 Pandemic in Indonesia? *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, 4(11), 23–41. <https://doi.org/10.35631/aijbes.411003>
- Puspitasari, A. D., & Dahlia, L. (2020). Pengaruh Pengendalian Internal, Motivasi, Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Majalah Ilmiah Bijak*, 17(1), 81–93. <https://doi.org/10.31334/bijak.v17i1.828>
- Qudah, M. K. M. A.-, Osman, Dr. A., Halim, Dr. M. S. A., & Shatanawi, H. A. A.-. (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 79–85. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i4/755>
- Ramadhan, R., Widuri, A., & Rivanda, A. K. (2024). Komparatif Pembiayaan Syariah Sektor Perikanan Sebelum Dan Sesudah Merger, Implikasi Pembiayaan, Indeks Konsumsi Rumah Tangga Terhadap Kesejahteraan Nelayan. *Buana Ilmu*, 8(2), 229–240.
- Rivanda, A. K., Abirukmana, R. P., & Dwiastuti, S. S. (2023). Pengaruh Nilai Perusahaan Dan Nilai Tukar Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Sub Sektor Textile Dan Garment Yang Terdaftar Di BEI. *Buana Ilmu*, 8(1), 34–55. <https://doi.org/10.36805/bi.v8i1.6001>
- Rivanda, A. K., Akbar Ilham Arif, I., & Ramadhan, R. (2022). Pengaruh BI Rate Dan Inflasi Terhadap IHSG Dengan Nilai Tukar Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(2), 1828-1841.
- Rivanda, A. K., & Muslim, A. I. (2021). Analisis Perbandingan Model Prediksi Financial Distress pada Sub Sektor Textile dan Garment. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 9(3), 485-500. <https://doi.org/10.17509/jrak.v9i3.32450>
- Robbins, S., dan T. A. J. (2008). *Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour*. Buku Terjemah Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Yohannis, E., Stia, T., Masohi, S. P., Politeknik, H. S., & Ambon, N. (2014). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai SKPD di Kabupaten Jayapura*.

TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1. Perbandingan Kinerja dan Target Kinerja Pegawai Tahun 2023 dan 2024

Periode	Nilai Rata-Rata	Target	Ketercapaian
Semester1 Tahun 2023	82.23	90	91.37%
Semester 2 Tahun 2023	81.39	90	90.44%
Semester 1 tahun 2024	81.21	90	90.23%
Semester 2 Tahun 2024	83.54	90	92.83%

Sumber : Bagian SDM Yayasan Pendidikan "X"

Tabel 2. Gambaran Responden

Status Pegawai (%)	Masa Kerja(%)	Pendidikan(%)	Usia(%)	Penghasilan(%)
Honorar 4,71	< 1 th 15,29	SD 1,18	20 th<x<30 th 57,65	< 1.000.000 2,35
Magang 2,35	1 th<x<5 th 41,18	SMA 10,59	30 th≤x<40 th 23,53	1.000.100-2.000.100 56,47
Percobaan 41,18	5 th<x<10 th 25,88	Diploma 3,53	40 th≤x<50 th 18,82	2.000.100-3.000.000 24,71
Pra Pegawai Tetap 9,41	≥ 10 th 17,65	S1 83,53		3.000.100-4.000.000 11,76
Tidak Tetap 24,71		S2 1,18		> Rp 4.000.000 4,71
Tetap 17,65				

Sumber : Olah Data,2025

Tabel 3. *Loading Factor*

Construk	<i>Loading Factor</i>	R kritis	Kriteria (<i>Loading Factor</i> ≥0,7)
LP1 <- X1.1	0,809	0,60	Valid
LP2 <- X1.1	0,841	0,60	Valid
LP3 <- X1.1	0,873	0,60	Valid
LP4 <- X1.1	0,873	0,60	Valid
LP5 <- X1.1	0,773	0,60	Valid
PR1 <- X1.2	0,940	0,60	Valid
PR2 <- X1.2	0,948	0,60	Valid
AP1 <- X1.3	0,856	0,60	Valid
AP2 <- X1.3	0,927	0,60	Valid
AP3 <- X1.3	0,894	0,60	Valid
AP4 <- X1.3	0,915	0,60	Valid
IK1 <- X1.4	0,895	0,60	Valid
IK2 <- X1.4	0,918	0,60	Valid
IK3 <- X1.4	0,854	0,60	Valid
M1 <- X1.5	0,920	0,60	Valid
M2 <- X1.5	0,925	0,60	Valid
PRP1 <- X2.1	0,891	0,60	Valid
PRP2 <- X2.1	0,919	0,60	Valid
SBP1 <- X2.2	0,972	0,60	Valid
SBP2 <- X2.2	0,973	0,60	Valid
TR1 <- X2.3	0,904	0,60	Valid
TR2 <- X2.3	0,931	0,60	Valid
E1 <- Z1	0,892	0,60	Valid
E2 <- Z1	0,878	0,60	Valid
I1 <- Z2	0,945	0,60	Valid
I2 <- Z2	0,940	0,60	Valid
V1 <- Z3	0,976	0,60	Valid
V2 <- Z3	0,976	0,60	Valid
KP1 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,799	0,60	Valid
KP2 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,866	0,60	Valid
KP3 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,865	0,60	Valid
KP4 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,851	0,60	Valid
KP5 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,792	0,60	Valid
KP6 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,845	0,60	Valid
KP7 <- Kinerja Pegawai (Y)	0,870	0,60	Valid

Sumber : Olah Data,2025

Tabel 4. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Laten	AVE	R kritis	Kriteria(AVE>0.5)
-------	-----	----------	-------------------

X1.1	0,697	0,5	Valid
X1.2	0,891	0,5	Valid
X1.3	0,808	0,5	Valid
X1.4	0,791	0,5	Valid
X1.5	0,851	0,5	Valid
X2.1	0,819	0,5	Valid
X2.2	0,945	0,5	Valid
X2.3	0,842	0,5	Valid
Z1	0,783	0,5	Valid
Z2	0,888	0,5	Valid
Z3	0,953	0,5	Valid
Pengendalian Internal (X1)	0,682	0,5	Valid
Sistem Reward (X2)	0,721	0,5	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0,719	0,5	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,708	0,5	Valid

Sumber : Olah Data, 2025

Tabel 5. Nilai *Fornell Larcker Criterion*

	Y	Z	Z1	Z2	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	Z1	Z2	Z3
Y	0,842														
Z	0,848	0,865													
Z1	0,846	0,826	0,884												
Z2	0,833	0,844	0,811	0,849											
X1.1	0,807	0,831	0,835	0,759	0,947										
X1.2	0,808	0,785	0,906	0,747	0,815	0,944									
X1.3	0,777	0,823	0,899	0,743	0,847	0,836	0,938								
X1.4	0,817	0,867	0,890	0,789	0,848	0,838	0,845	0,943							
X1.5	0,701	0,783	0,900	0,730	0,830	0,768	0,774	0,880	0,922						
X2.1	0,781	0,797	0,779	0,905	0,705	0,691	0,714	0,789	0,733	0,919					
X2.2	0,747	0,796	0,723	0,937	0,690	0,663	0,659	0,696	0,646	0,816	0,972				
X2.3	0,752	0,711	0,717	0,877	0,681	0,694	0,662	0,674	0,616	0,697	0,723	0,917			
Z1	0,807	0,885	0,842	0,725	0,799	0,749	0,773	0,827	0,750	0,688	0,662	0,631	0,907		
Z2	0,798	0,921	0,811	0,802	0,763	0,748	0,779	0,778	0,667	0,714	0,778	0,693	0,792	0,942	
Z3	0,751	0,893	0,757	0,765	0,704	0,646	0,691	0,760	0,719	0,760	0,718	0,608	0,700	0,710	0,976

Sumber: Olah Data, 2025

Tabel 6. Uji Validitas Diskriminan *Cross Loading*

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	Z1	Z2	Z3	Y
LP1	0,809	0,630	0,747	0,755	0,840	0,629	0,597	0,480	0,646	0,622	0,612	0,606
LP2	0,841	0,611	0,636	0,640	0,690	0,489	0,493	0,504	0,660	0,573	0,514	0,606
LP3	0,873	0,652	0,711	0,699	0,662	0,634	0,622	0,683	0,647	0,634	0,632	0,725
LP4	0,873	0,716	0,700	0,741	0,684	0,594	0,521	0,556	0,672	0,591	0,605	0,661
LP5	0,773	0,786	0,732	0,693	0,578	0,586	0,643	0,618	0,707	0,764	0,568	0,769
PR1	0,772	0,940	0,730	0,764	0,676	0,668	0,634	0,687	0,726	0,698	0,578	0,791
PR2	0,766	0,948	0,845	0,817	0,771	0,639	0,618	0,626	0,690	0,714	0,639	0,736
AP1	0,792	0,767	0,856	0,771	0,701	0,728	0,623	0,677	0,710	0,698	0,651	0,781
AP2	0,730	0,727	0,927	0,702	0,672	0,578	0,598	0,598	0,671	0,680	0,585	0,645
AP3	0,733	0,725	0,894	0,800	0,697	0,645	0,566	0,540	0,722	0,727	0,638	0,681
AP4	0,785	0,782	0,915	0,760	0,710	0,612	0,579	0,564	0,674	0,692	0,608	0,683
IK1	0,789	0,758	0,818	0,895	0,768	0,671	0,619	0,597	0,744	0,751	0,630	0,728
IK2	0,801	0,810	0,782	0,918	0,777	0,692	0,596	0,660	0,777	0,693	0,742	0,802
IK3	0,664	0,661	0,643	0,854	0,809	0,752	0,648	0,535	0,682	0,627	0,654	0,642
M1	0,729	0,676	0,725	0,817	0,920	0,710	0,662	0,496	0,699	0,659	0,655	0,613
M2	0,801	0,740	0,703	0,807	0,925	0,644	0,532	0,638	0,685	0,572	0,671	0,680
PRP1	0,577	0,525	0,617	0,673	0,634	0,891	0,724	0,481	0,609	0,593	0,687	0,651
PRP2	0,692	0,714	0,672	0,752	0,691	0,919	0,753	0,762	0,636	0,695	0,689	0,758
SBP1	0,671	0,609	0,614	0,678	0,644	0,796	0,972	0,672	0,657	0,750	0,714	0,735

SBP2	0,671	0,679	0,667	0,676	0,613	0,791	0,973	0,733	0,631	0,763	0,682	0,718
TR1	0,498	0,551	0,496	0,471	0,401	0,542	0,599	0,904	0,448	0,525	0,482	0,599
TR2	0,735	0,711	0,704	0,746	0,707	0,724	0,719	0,931	0,692	0,731	0,625	0,769
E1	0,746	0,642	0,728	0,730	0,684	0,657	0,654	0,557	0,892	0,721	0,646	0,777
E2	0,666	0,686	0,639	0,733	0,642	0,559	0,514	0,560	0,878	0,679	0,592	0,648
I1	0,697	0,726	0,739	0,742	0,615	0,706	0,754	0,641	0,751	0,945	0,705	0,772
I2	0,743	0,682	0,728	0,724	0,642	0,639	0,712	0,665	0,741	0,940	0,631	0,732
V1	0,700	0,635	0,672	0,766	0,717	0,730	0,711	0,602	0,682	0,704	0,976	0,730
V2	0,675	0,626	0,677	0,717	0,686	0,753	0,691	0,585	0,686	0,682	0,976	0,737
KP1	0,655	0,614	0,672	0,654	0,580	0,530	0,545	0,662	0,692	0,654	0,531	0,799
KP2	0,618	0,688	0,661	0,707	0,551	0,643	0,618	0,675	0,677	0,655	0,639	0,866
KP3	0,762	0,725	0,688	0,733	0,698	0,722	0,643	0,626	0,686	0,665	0,746	0,865
KP4	0,736	0,789	0,698	0,752	0,664	0,752	0,672	0,621	0,697	0,712	0,699	0,851
KP5	0,647	0,603	0,588	0,623	0,491	0,584	0,570	0,542	0,625	0,598	0,545	0,792
KP6	0,665	0,704	0,634	0,685	0,553	0,651	0,629	0,628	0,689	0,680	0,604	0,845
KP7	0,662	0,622	0,631	0,651	0,577	0,698	0,712	0,674	0,689	0,733	0,639	0,870

Sumber: Olah Data, 2025

Tabel 7. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Latent	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Pengendalian Internal (X1)	0,969	0,972
Sistem Reward (X2)	0,921	0,939
Motivasi Kerja (Z)	0,921	0,939
Kinerja Pegawai (Y)	0,931	0,944

Sumber: Olah Data, 2025

Tabel 8. Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>	Kuat Hubungan
Motivasi Kerja (Z)	0,828	Kuat
Kinerja Pegawai (Y)	0,802	Kuat

Sumber: Olah Data, 2025

Tabel 9. Nilai *F Square*

	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Pengendalian Internal (X1)	0.083	0.674
Sistem Reward (X2)	0.115	0.279
Motivasi Kerja (Z)	0.083	

Sumber : Olah Data,2025

Tabel 10. *Q² Predictive Relevance*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Pegawai (Y)	595.000	264.179	0.556
Motivasi Kerja (Z)	510.000	213.601	0.581
Pengendalian Internal (X1)	1360.000	1360.000	
Sistem Reward (X2)	510.000	510.000	

Sumber : Olah Data,2025

Tabel 11. Nilai SRMR

Variabel	SRMR
Nilai SRMR	0,079

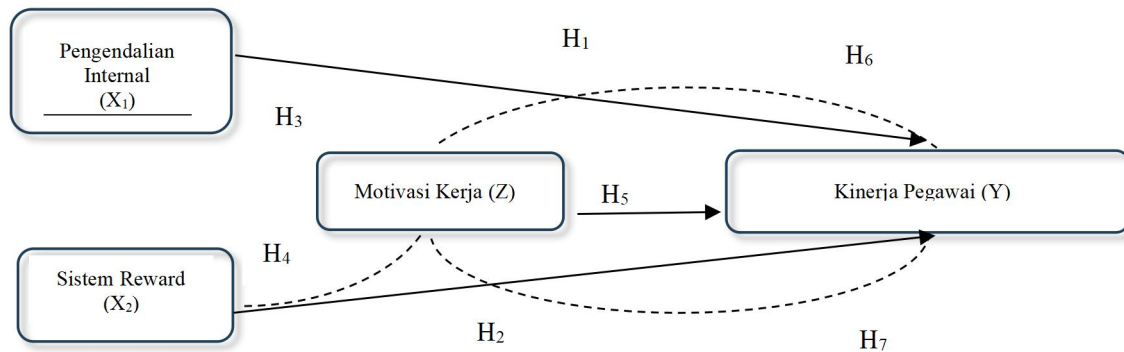
Sumber: Olah Data, 2025

Tabel 12. Nilai *Path Coefficient*, *t-value* dan *P-value*

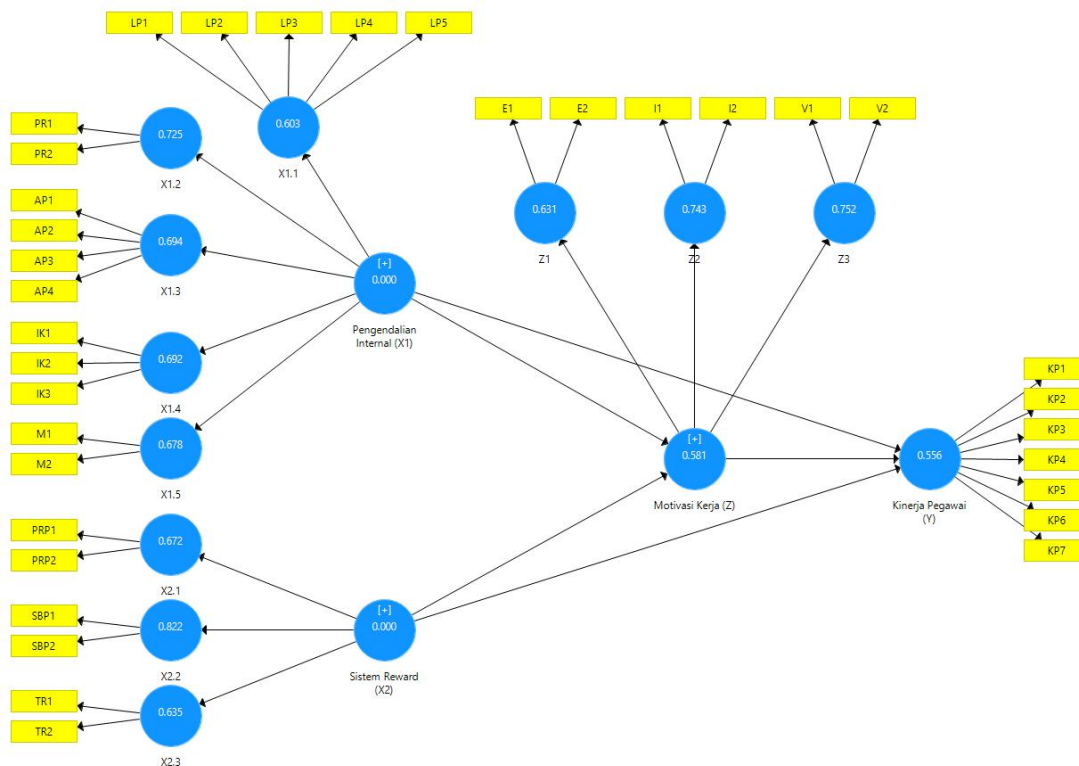
Hipotesis	Variabel	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Ket.
H1	Pengendalian internal terhadap kinerja pegawai	0,283	2,253	0,025	Diterima

H2	Sistem reward terhadap kinerja pegawai	0,291	2,417	0,016	Diterima
H3	Pengendalian internal terhadap motivasi kerja	0,581	5,644	0,000	Diterima
H4	Sistem reward terhadap terhadap motivasi kerja	0,374	3,521	0,000	Diterima
H5	Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	0,369	2,579	0,010	Diterima
H6	Pengendalian internal terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja	0,214	2,334	0,020	Diterima
H7	Sistem reward terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja	0,138	1,984	0,048	Diterima

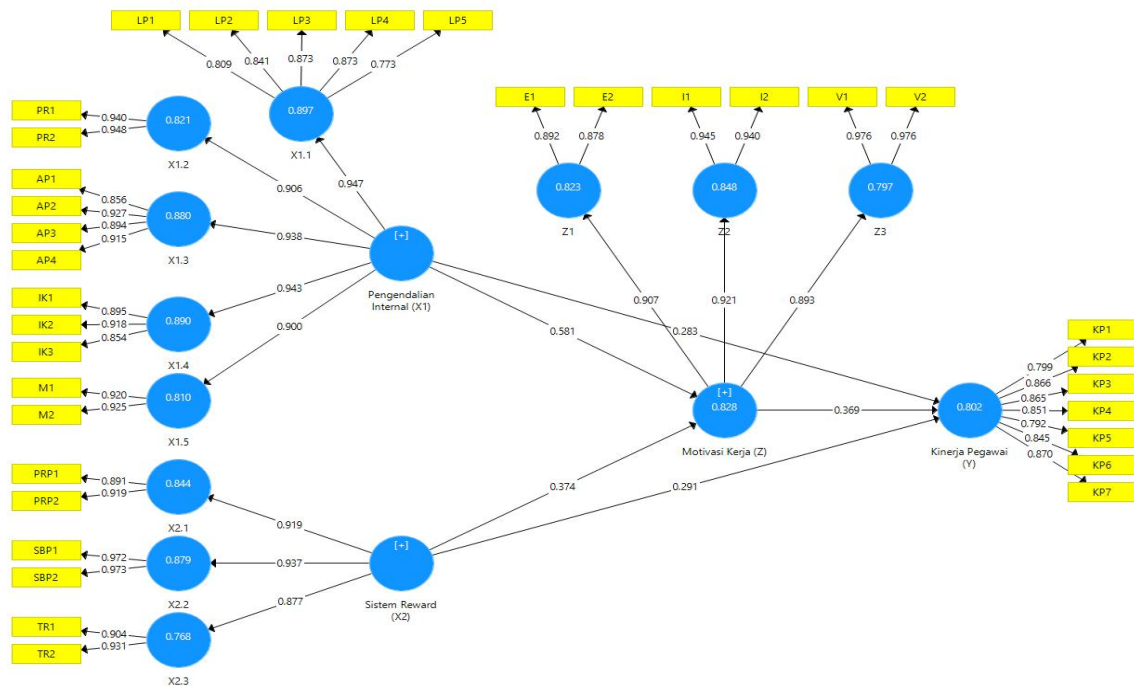
Sumber : Olah Data, 2025



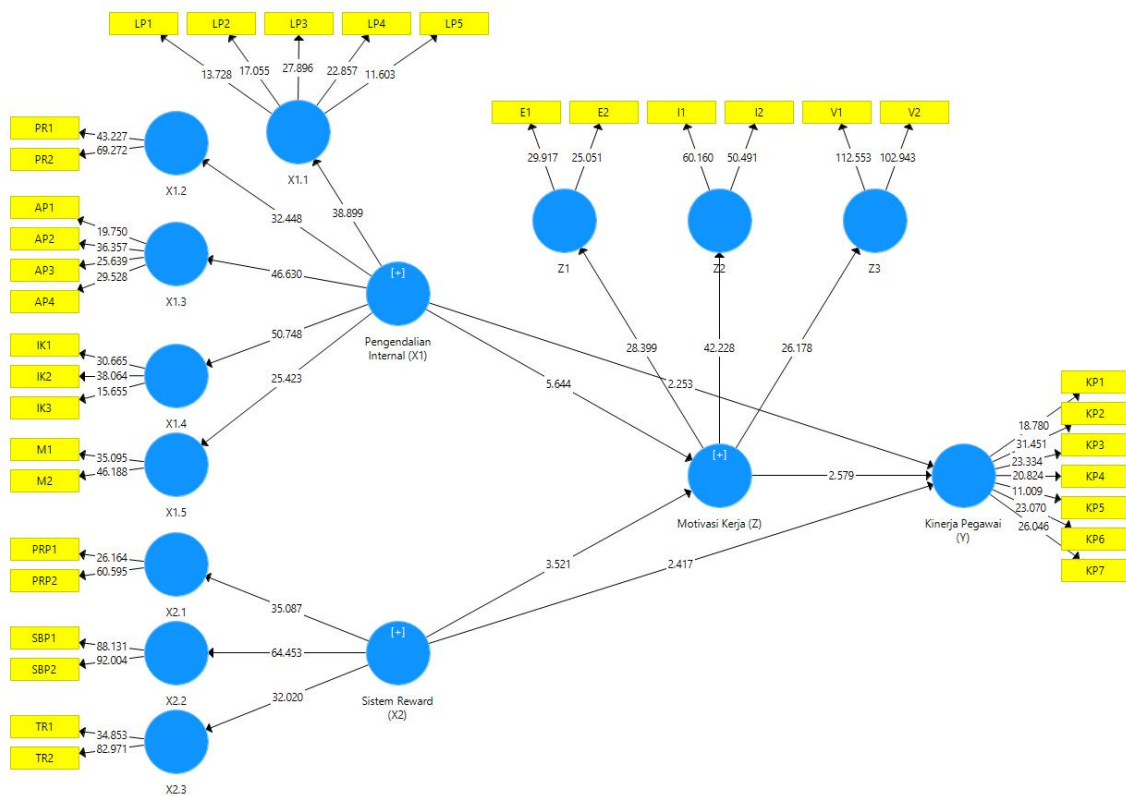
Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Gambar 2 Model PLS-SEM



Gambar 3. Nilai Loading Factor Pengukuran Outer Model



Gambar 4. Nilai t-statistic