

Control Self Assessment (CSA) in Improving Company Performance

Vicky Harahap^{1*}, Novita²

Universitas Trilogi, Jakarta Selatan^{1,2}

Vicky.harahap27@gmail.com^{1*}, Novita_1210@trilogi.ac.id²



Riwayat Artikel

Diterima pada 23 November 2021

Revisi 1 pada 9 Februari 2022

Revisi 2 pada 4 April 2022

Revisi 3 pada 30 Mei 2022

Revisi 3 pada 9 Juni 2022

Disetujui pada 15 Juni 2022

Abstract

Purpose: This study aims to determine the effect of the internal control system using control self assessment in improving the company's financial and non-financial performance.

Method: This study uses descriptive analysis and verification analysis with partial least square, the sampling technique used in this study is a saturated sampling technique where all members of the population are used as samples, which are 45 employees at the D'Specialist consultant company.

Result: Control self assessment can improve company performance which is represented by financial customer, intercal process, growth and learning perspectives by implementing environmental control, risk identification, activity control, supervision, and information and communication.

Limitation: The limitation in this study is in the use of research tools which are only in the form of questionnaires and online interviews because the research period was carried out during the COVID-19 pandemic large scale social restriction so that many employees worked from home.

Contribution: Implementation of CSA, D'Specialist Consultant can make efforts to improve the internal control system that is able to minimize business risks and improve the company's operational and financial performance. By evaluating the internal control system regularly and thoroughly.

Keywords: Control Self Assessment (CSA), Kinerja Perusahaan, Balanced Scorecard (BSC), Pengendalian internal, Risiko.

How to cite: Harahap, V., Novita, N. (2022). Control Self Assessment (CSA) In Improving Company Performance. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 3(3), 207-223.

1. Pendahuluan

Peran pengendalian internal telah berkembang sesuai kebutuhan perusahaan, disebabkan oleh perkembangan bisnis yang berdampak pada timbulnya risiko-risiko baru yang harus dihadapi oleh perusahaan. Pengendalian internal dalam perusahaan merupakan aktivitas yang dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan serta meningkatkan kinerja operasi bagi perusahaan (Arens, 2008). Agar perusahaan dapat bersaing dalam ruang lingkup bisnis yang terus berkembang, perusahaan harus menciptakan kegiatan operasional yang dapat berjalan secara efektif dan efisien, serta sesuai visi dan misi serta tujuan perusahaan.

Bisnis yang terus berkembang dapat berdampak terhadap perubahan perilaku pasar, sehingga perusahaan perlu melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan pasar agar mampu bersaing. Hal ini terjadi disebabkan oleh kemajuan teknologi, perubahan industri, tren pasar, minat konsumen, serta berbagai macam hal lain yang dapat mendorong perusahaan untuk mengubah strateginya dalam mencapai target yang dituju. Selain itu perusahaan harus memperbarui pengendalian-pengendalian yang dibutuhkan perusahaan sesuai kebutuhan bisnis agar perusahaan mampu bersaing. Selanjutnya manajemen harus mampu menghadapi permasalahan terhadap kinerja perusahaan baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan. Adapun indikator kinerja yang dapat digunakan oleh manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu dengan menggunakan alat ukur *Balanced*

Scorecard (BSC), melalui alat ukur tersebut manajemen dapat menilai melalui perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ([Rangkuti, 2013](#)) Dengan menggunakan (BSC) manajemen dapat menilai hasil dari pengukuran kinerja untuk menilai permasalahan dan risiko-risiko yang dihadapi oleh manajemen, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk memitigasi risiko-risiko yang akan dihadapi perusahaan.

Kegiatan yang dapat manajemen lakukan dalam meminimalisir risiko-risiko bisnis yaitu dengan melaksanakan pembaharuan terhadap pengendalian yang dimiliki perusahaan untuk memitigasi risiko yang akan dihadapi, menurut ([Lasso & Ngumar, 2016](#)) lingkungan pengendalian dan aktivitas pengendalian dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena semakin baik lingkungan pengendalian dan aktivitas pengendalian, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan sehingga menciptakan lingkungan pengendalian yang nyaman, mempengaruhi dalam setiap pengambilan keputusan serta pembuatan prosedur dan kebijakan yang diterapkan dapat disampaikan dan dijalankan secara baik dan benar. Selain itu, dalam upaya mengatasi dampak yang dapat terjadi, manajemen harus mempersiapkan alat atau sistem pengendalian internal yang dapat mengukur seberapa besar risiko yang harus dihadapi oleh perusahaan, dan bagaimana manajemen dapat meminimalisir risiko tersebut.

Sistem atau metode yang dapat digunakan manajemen terhadap penilaian pengendalian internal yang diterapkan telah oleh manajemen dalam mengukur kecukupan efektivitas dan efisiensi pengendalian yang sedang dijalankan. Dalam melakukan perbaikan, manajemen dapat bekerja sama dengan audit internal, yang bertujuan untuk mempermudah mengidentifikasi risiko yang dihadapi oleh bagian atau unit tertentu, alat ini dapat disebut sebagai *Control Self Assessment (CSA)*. Menurut ([Zamzami & Faiz, 2018](#)) CSA dapat diartikan sebagai proses dimana efektivitas pengendalian internal diperiksa dan dinilai, CSA bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai bahwa semua tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat tercapai. Metode CSA dapat diterapkan dan bermanfaat dalam mengidentifikasi risiko serta memperbaiki proses bisnis manajemen di perusahaan ([Martias, 2016](#)) CSA diyakini sebagai alat yang baik untuk menilai kinerja manajemen, karena proses kerja CSA adalah dengan menilai dan mengevaluasi kinerja atas manajemen itu sendiri. CSA dapat dilaksanakan berdasarkan tim yang dibentuk dari manajemen, yang nantinya akan dilaksanakan oleh seluruh manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan lingkungan pengendalian yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Control Self Assessment (CSA) dapat dilaksanakan sesuai kebutuhan perusahaan dalam menghadapi risiko serta permasalahan yang berpengaruh terhadap performa kinerja perusahaan. Dalam meningkatkan performa kinerja perusahaan dan menghadapi risiko keuangan dan operasional PT. Semen Gresik (Persero) melakukan pengembangan unit pengendalian internal melalui sistem *Control Self Assessment (CSA)* yang dapat berfungsi untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, ([Hidayati, 2014](#)) *Control Self Assessment (CSA)* dapat digunakan sebagai alat untuk menilai pengendalian internal perusahaan dengan menggunakan lima indikator yaitu pengendalian lingkungan, identifikasi risiko, aktivitas pengendalian, komunikasi dan informasi, serta pemantauan. Hal tersebut sesuai dengan teori CSA menurut ([Moeller, 2005, 2009](#)) yaitu, CSA dapat dilaksanakan untuk menilai proses kegiatan pengendalian internal dalam menilai operasional perusahaan dan mengevaluasi prosedur pengendalian internal yang dilaksanakan oleh Perusahaan. Dengan menggunakan alat *Control Self Assessment (CSA)* diharapkan manajemen dapat menilai dan mengevaluasi pengendalian internal yang berlaku, sehingga dapat memberikan saran pembaharuan pengendalian guna meminimalisir risiko-risiko bisnis yang dapat terjadi pada perusahaan, karena dengan pengendalian internal yang baik dan sesuai, diharapkan perusahaan mampu bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan

Dalam penelitian ini, alat yang dapat digunakan untuk menilai sistem pengendalian internal perusahaan yaitu dengan menggunakan *Control Self Assessment (CSA)* yang dilaksanakan manajemen untuk melakukan penilaian terhadap kinerjanya sendiri, perusahaan yang menjadi objek penelitian ini bernama D'Specialist Consultant by PT. Ratna Karya Mandiri. D'Specialist Consultant adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa untuk kegiatan pertemuan bisnis yang dilaksanakan perusahaan ataupun secara khusus. Kegiatan bisnis D'Specialist Consultant yang bergerak dibidang jasa sangat bergantung pada efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Peneliti

bertujuan untuk menilai hasil dari penerapan kegiatan pengendalian menggunakan alat CSA dengan melihat apakah *Control Self Assessment* dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan harapan diterapkannya CSA ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui kualitas pelayanan jasa yang dilaksanakan oleh karyawan. Dalam penelitian ini, *Control Self Assessment* (CSA) berupaya untuk menilai melalui sisi keuangan dan non keuangan perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui evaluasi yang di dapat dari hasil penelitian *Control Self Assessment* (CSA). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah indikator yang digunakan dalam menilai kinerja perusahaan menggunakan indikator *Balanced Scorecard* (BSC) yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal proses, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan tujuan menilai manfaat pada *Control Self Assessment* (CSA) melalui bisnis layanan jasa yang menjadi objek penelitian ini.

2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

Control Self Assessment (CSA)

Control Self Assessment (CSA) adalah proses kegiatan pengendalian internal yang dilakukan oleh manajemen yang bekerja sama dengan bimbingan audit internal untuk menilai operasional dan mengevaluasi prosedur pengendalian internal yang sedang dijalankan (Moeller, 2009). CSA bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai kepada organisasi bahwa tujuan bisnis yang akan tercapai. Pelaksanaan CSA yang dilaksanakan oleh tim manajemen bertujuan untuk meliputi identifikasi atas risiko-risiko bisnis, evaluasi pengendalian yang dilaksanakan manajemen, dan mengembangkan atau merumuskan rencana tindakan untuk meningkatkan lingkungan pengendalian (Zamzami & Faiz, 2018). CSA adalah pendekatan yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko atas pengendalian internal pada perusahaan, pendekatan CSA diharapkan dapat bermanfaat pada kinerja perusahaan yang dinilai dari perspektif keuangan, pelanggan, internal proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. yang dinilai dapat meningkatkan performa kinerja manajemen dengan menilai secara mandiri kinerja yang telah dilakukan oleh masing-masing instansi. Pada pengendalian internal, CSA adalah metode yang disarankan oleh audit internal pada manajemen untuk menilai kinerja manajemen sendiri. Menurut IIA *Control Self Assessment* (CSA) pada (Zamzami & Faiz, 2018) didefinisikan sebagai : “ a process through which internal control effectiveness is examined and assessed. The objective is to provide reasonable assurance that all business objectives will be met. ”. Pada CSA model menurut (Moeller, 2009). dapat dijelaskan bahwa agar terciptanya lingkungan pengendalian yang sesuai dengan tujuan

perusahaan, manajemen harus menetapkan pengendalian atas tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Manajemen perlu menilai risiko pengendalian yang dapat terjadi pada unit tertentu, untuk menetapkan tindakan yang harus dilakukan atas kemungkinan risiko yang dapat terjadi tersebut. manajemen perlu melakukan pengendalian aktivitas pada unit yang dituju agar aktivitas tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien. Menurut (Martias, 2016) Metode CSA dapat diterapkan dan bermanfaat untuk aktivitas pengendalian internal dalam mengidentifikasi risiko serta memperbaiki proses bisnis manajemen di perusahaan asuransi yang mengalami kerugian. CSA yang diterapkan dengan baik, dapat bermanfaat dalam memperbaiki proses bisnis manajemen perusahaan asuransi serta mengidentifikasi risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah suatu kegiatan yang sesuai dengan tanggung jawab dalam mencapai hasil yang ditetapkan, Maka dari itu kinerja perusahaan adalah kegiatan yang sesuai dengan tujuan perusahaan yang dinilai dari seluruh perspektif perusahaan yang diharapkan dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan (Supit, Tinangon, & Sabijono, 2014). Prosedur analisis yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dapat dilihat melalui empat perspektif yang dapat menjadi ukuran kinerja perusahaan yaitu Pada perspektif keuangan, ukuran finansial sangat penting bagi manajemen dalam memberikan petunjuk terkait strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Selanjutnya perspektif pelanggan manajemen diharapkan harus dapat mengidentifikasi pelanggan serta segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagi ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen

sasaran. Lalu proses internal sebagai ukuran dan tujuan dalam proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Perspektif pembelajaran atau pertumbuhan berguna untuk mengidentifikasi infrastruktur yang harus dikembangkan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang perusahaan. Sumber yang menjadi pembelajaran pada pertumbuhan adalah sumber daya manusia, sistem dan proses ([Rangkuti, 2013](#))

Control Self Assessment (CSA) terhadap kinerja perusahaan

Menurut ([Putro, 2018](#)) melalui hasil analisa CSA yang dilaksanakan, menjelaskan bahwa hasil kinerja pengelolaan keamanan informasi Telkom Flexi Kebon Sirih yang dilaksanakan oleh bagian *Risk and Business Continuity* berpengaruh positif. Sehingga Telkom Flexi Kebon Sirih telah memiliki target yang tinggi dalam pencapaian *maturity level* pengelolaan keamanannya. Hal tersebut dapat tercapai berkat penggunaan CSA sebagai alat pengendalian internal dalam menilai pengendalian yang berjalan pada perusahaan, sehingga Telkom Flexi Kebon dapat meminimalisir risiko yang terdapat pada perusahaannya. Hal ini sesuai menurut ([Yugospito, Susanti, & Sutrisno, 2007](#)) CSA dapat memeriksa kelemahan dan keamanan dalam pengimplementasian teknologi informasi dan memberikan rekomendasi yang sesuai dengan standar ISO17799. Selanjutnya pada penelitian([Hidayah & Rustan, 2015](#)) Pengaruh pengendalian lingkungan dan pemantauan terhadap perusahaan melalui perspektif keuangan dan perspektif non keuangan menunjukkan hasil berpengaruh positif, karena melalui pengendalian lingkungan dan pemantauan, perusahaan dapat melakukan upaya-upaya terhadap SDM agar dapat bekerja lebih produktif yang berorientasi terhadap pelayanan yang baik yang dimiliki oleh karyawan.

Terkait lingkungan pengendalian perusahaan, menurut([Lasso & Ngumar, 2016](#)) dengan adanya lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian dan pemantauan dapat berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan. Yaitu melalui dengan menciptakan lingkungan yang baik bagi pekerja, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan, untuk dapat menghasilkan lingkungan yang baik maka dibutuhkan pimpinan yang mampu berkomunikasi dengan baik kepada karyawannya, sehingga menghasilkan lingkungan yang nyaman dan bermanfaat dalam pengambilan keputusan ([Lasso & Ngumar, 2016](#)) Lalu dalam meningkatkan kinerja melalui aktivitas pengendalian adalah melalui prosedur dan kebijakan yang dibuat dan dikomunikasikan dengan baik, serta dilaksanakan sesuai prosedur yang berlaku secara baik dan benar agar dapat meningkatkan kinerja karyawan ([Lasso & Ngumar, 2016](#)). Yang terakhir dengan diterapkannya pemantauan, diharapkan dapat mengatur dan mengendalikan setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya di dalam perusahaan sehingga dapat meminimalisir terjadinya kecurangan dan kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya ([Lasso & Ngumar, 2016](#)) Menurut ([Fajar & Rusmana, 2018](#)) penerapan pengendalian internal di Bank BRI telah mengikuti konsep yang ada pada *Internal Control – Integrated Framework* yang dipublikasikan oleh COSO pada tahun 2013, namun demikian dalam pelaksanaannya masih terdapat prinsip yang belum dijalankan secara konsisten yaitu pada komponen lingkungan pengendalian internal masih ditemukan adanya kasus kecurangan yang melibatkan internal perusahaan dan komponen aktivitas pemantauan dan Tindakan perbaikan pengendalian internal masih banyak terdapat temuan Auditor eksternal yang belum terselesaikan.

Pada PT PPG menurut penelitian ([Intan, Husnan, & Rifa'i, 2021](#)) menyimpulkan bahwa sistem pengendalian internal yang sepenuhnya mengadopsi COSO belum sepenuhnya efektif, namun dalam kegiatan pengendalian yang masih perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja pengendalian. Menurut penelitian ([Astuti \(Astuti, 2018\)](#), pada RSUD Dr. Soedirman Kebumen peran auditor internal dalam kegiatan pengendalian internal perusahaan selama proses audit harus dapat memahami fungsi sebagai auditor sesuai dengan standar yang telah ditetapkan agar kegiatan pengendalian dapat dilaksanakan secara baik dan benar sesuai prosedur yang terdapat. Pada penelitian ([Uemura, 2020](#)) hubungan antara CSA dengan laporan keuangan hal ini menunjukkan pengaruh positif dengan menunjukkan bahwa tata Kelola perusahaan yang tidak berjalan dengan baik dapat menyebabkan pengaruh buruk terhadap pelaporan keuangan perusahaan. Sedangkan menurut ([Biene-Hershey & Strous, 1999](#)) menjelaskan bahwa penerapan CSA pada department tertentu dapat mengidentifikasi kesadaran dan penerapan strategi serta alat yang digunakan manajemen untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Selanjutnya pada kinerja penjualan dapat terpengaruh terhadap sistem pengendalian internal, karena kinerja penjualan dapat dikendalikan oleh pengendalian internal, menurut [\(Tatiana & Umar, 2018\)](#) Pada pengendalian internal PT B&K Baja Utama, karyawan harus memahami komponen-komponen pengendalian internal yang diterapkan. Sehingga manajemen dapat memegang peranan penting dalam aktivitas pengendalian internal, hal tersebut dilaksanakan dengan dibuatnya peraturan berdasarkan kesadaran manajemen dalam melihat risiko atau kecurangan pengendalian internal yang dapat terjadi. Sedangkan menurut [\(Wulandari, 2017\)](#) kinerja penjualan dapat berpengaruh terhadap sistem pengendalian yang belum memadai, kelemahan terhadap pengukuran atau evaluasi perusahaan terhadap sistem perencanaan, dan pelaksanaan dapat menghambat aktivitas operasional perusahaan yang berdampak pada penjualan perusahaan. Menurut [\(Pratiwi, 2019\)](#) Pengendalian internal dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan PT Ultra Jaya Milk Industry and Trading Company, Tbk. Menurut [\(Alansori et al., 2021\)](#) *total quality management* dan teknologi memberi pengaruh signifikan pada kinerja manajerial UMKM, sedangkan menurut [\(Sari & Wibowo Gultom, 2019\)](#) peran promosi dapat meningkatkan keunggulan saing perusahaan melalui media-media promosi yang efektif. [\(Widyaningsih et al., 2020\)](#) menjelaskan bahwa pada strategi analisis SWOT PT DKA, dapat meningkatkan pangsa pasar dengan menyasar pasar karyawan dan wiraswasta, serta meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan penjualan perusahaan. Pada penelitian [\(Anjarningsih et al., 2022\)](#) bahwa konservatisme akuntansi merupakan faktor yang mampu meningkatkan terjadinya manajemen laba, semakin perusahaan menerapkan maka manajemen laba semakin meningkat khususnya pada minimalisasi dan perataan laba.

Berdasarkan penjelasan [\(Martias, 2016\)](#) Metode *Control Self Assessment* (CSA) dapat diterapkan dan bermanfaat untuk aktivitas pengendalian internal dalam mengidentifikasi risiko serta memperbaiki proses bisnis manajemen di perusahaan asuransi yang mengalami kerugian. CSA yang diterapkan dengan baik, dapat bermanfaat dalam memperbaiki proses bisnis manajemen perusahaan asuransi serta mengidentifikasi risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan. Pengaruh identifikasi risiko terhadap kinerja non keuangan menurut [\(Martias, 2016\)](#) berpengaruh positif, karena metode CSA dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi risiko dalam parameter penerapan CSA. Pada riset penerapan CSA pada perusahaan asuransi, tingkat risiko dapat dinilai melalui hasil penerapan CSA, yang dibagi menjadi tingkat level yang ditentukan seperti *medium* dan *high*. Penjelasan tersebut mendorong peneliti untuk membuat hipotesis sebagai berikut:

H₁: Control self assessment berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

3. Metode penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada seluruh karyawan D'Specialist Consultant dengan populasi hanya pada satu perusahaan yaitu D'Specialist Consultant, dimana populasi adalah suatu himpunan dengan sifat-sifat yang dapat ditentukan oleh peneliti secara sedemikian rupa sehingga diharapkan setiap individu/variable/data dapat dinyatakan dengan tepat terkait apakah individu tersebut dapat menjadi anggota atau tidak [\(Soekapdjo, Tribudhi, & Nugroho, 2019\)](#) Sedangkan sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan D'Specialist Consultant, dimana teknik pengambilan sampel pada penelitian ini, peneliti menggunakan sampling jenuh yaitu penentuan sampel dimana seluruh anggota populasi akan digunakan menjadi sampel [\(Sugiyono, 2013\)](#)

Data ini didapatkan langsung melalui hasil kuesioner dan wawancara yang berkaitan dengan penerapan CSA pada perusahaan, yang dapat dijelaskan bahwa menurut [\(Wiley, 2017\)](#). Data Primer didapatkan berdasarkan informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti, dapat yang terkait dengan variabel ketertarikan dengan tujuan tertentu dari studi yang akan dibahas. Sehingga keakuratan data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan dan dapat memberikan informasi yang bermanfaat pada penelitian ini. Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner dengan *rating scale* 1-6. Penelitian ini menggunakan variabel independen CSA dengan variabel operasional (Lingkungan pengendalian, identifikasi risiko, aktivitas pengendalian, pemantauan, pertumbuhan dan pembelajaran) dan variabel dependen yang digunakan untuk menjelaskan Kinerja Perusahaan adalah *Balanced Scorecard* (BSC) menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif

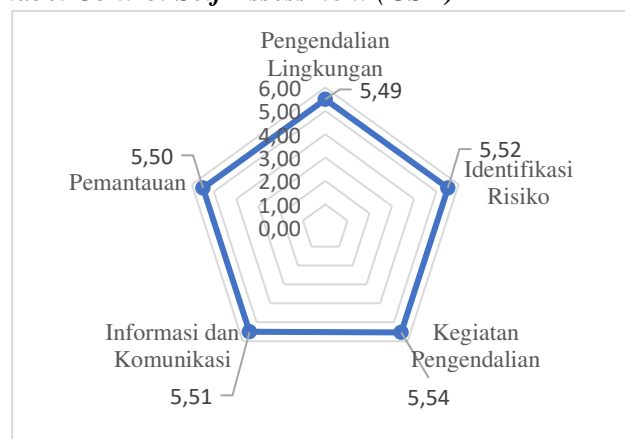
pelanggan, perspektif internal proses, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengujian data menggunakan analisis deskriptif dan analisis verifikatif dengan SmartPLS versi 3.3.3. Analisis deskriptif dilaksanakan untuk menganalisis terkait penerapan pengendalian internal menggunakan alat CSA dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan analisis verifikatif pada SmartPLS terdiri dari dua sub model yaitu menggunakan pengukuran *Outer Model* atau evaluasi model struktural (*Inner Model*), dan pengujian hipotesis (Ghozali & Latan, 2015) Pengukuran *outer model* bertujuan untuk menunjukkan bagaimana variabel yang diamati dan diukur dapat merepresentasikan variabel laten untuk diukur melalui uji validitas dengan menggunakan beberapa metode pengujian yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Average Variance (AVE)*. Dengan evaluasi reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Selanjutnya pengukuran evaluasi

model struktural (*Inner Model*) atau bisa disebut laten dan konstruk. Analisis ini memiliki tahapan yaitu *R Square (R2)* dan *Predictive Relevance*. Lalu yang terakhir terdapat pengujian hipotesis yang dapat diketahui jika nilai *T-Statistics* lebih baik dibandingkan *T-Table* maka hipotesis didukung atau diterima.

4. Hasil dan pembahasan

Analisis deskriptif variabel Control Self Assessment (CSA)



Gambar 1. Sub – Tanggapan responden terhadap variabel *Control Self Assessment (CSA)*
Sumber: Pengolahan data primer, 2021

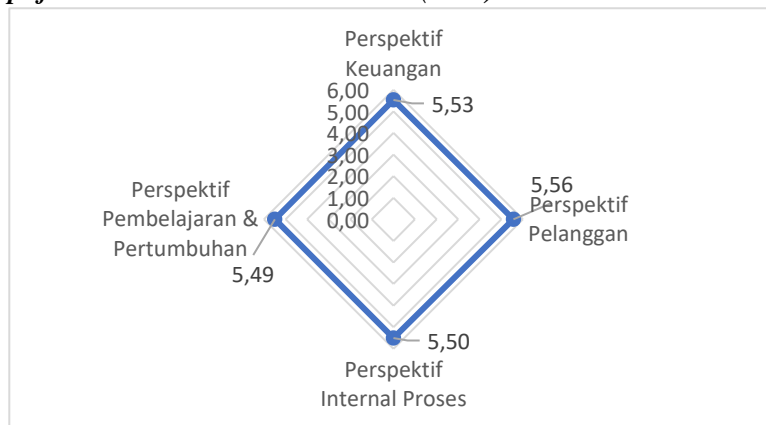
Melalui Gambar 1 dapat diketahui bahwa D'Specialist Consultant telah melaksanakan setiap komponen dalam *Control Self Assessment (CSA)*. Hal ini dapat dilihat dari poin yang didapat oleh semua komponen CSA, dimana hampir semua komponen mendapatkan poin di atas 5.0. Pengendalian Lingkungan tercermin melalui adanya nilai integritas dan etika, komitmen untuk kompetensi, penugasan otoritas dan tanggung jawab, struktur organisasi, hingga kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) dan praktik penilaian SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Pengendalian lingkungan yang diterapkan perusahaan selalu mengalami perubahan menyesuaikan kebutuhan manajemen dalam meningkatkan performa karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Adapun terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan antara lain sumber daya manusia, faktor risiko internal dan eksternal agar perusahaan mampu bersaing dalam dunia bisnis yang terus berkembang.

Selanjutnya proses identifikasi risiko dilakukan perusahaan dengan pemantauan secara berkala terhadap faktor-faktor baik internal maupun eksternal, dimulai dari menentukan tujuan perusahaan, mengelola perubahan, teknik pengambilan keputusan, identifikasi atas risiko hingga penentuan skala prioritas. Setelah mengidentifikasi risiko, perusahaan akan melakukan penilaian terhadap risiko-risiko tersebut berdasarkan ketentuan yang berlaku. Adapun faktor lain yang menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan penilaian atas suatu risiko antara lain dampak internal dan eksternal serta dampak dari risiko yang dapat diterima oleh perusahaan. Kemudian perusahaan akan memberikan respon terhadap risiko-risiko tersebut dengan meminimalisir risiko-risiko yang akan

terjadi. Setelah memutuskan rencana akan risiko yang diterima, perusahaan akan memberikan informasi mengenai implementasi atas kegiatan pengendalian yang akan diterapkan kepada semua

karyawan. Setelah pengendalian diterapkan perusahaan akan melakukan pengawasan terhadap implementasi pengendalian tersebut secara berkala, untuk meminimalisir adanya hambatan yang dapat menghambat tujuan dan sasaran perusahaan. Semua informasi terkait pengendalian *Control Self Assessment (CSA)* yang dijalankan oleh D'Specialist Consultant dilaksanakan berdasarkan waktu tertentu dan sesuai kebutuhan atas risiko yang dihadapi.

Analisis Deskriptif Variabel *Balanced Scorecard (BSC)*



Gambar 2. sub – Tanggapan responden terhadap variabel *Balanced Scorecard (BSC)*
 Sumber: Pengolahan data primer, 2021

Berdasarkan Gambar 2 dapat diketahui bahwa dalam meningkatkan kinerja perusahaan di D'Specialist Consultant menggunakan *Balanced Scorecard* dimulai dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal proses dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan. Dalam kegiatan ini, pembahasan akan dimulai dari hasil analisis pengelolaan keuangan perusahaan yaitu kekuatan pengendalian internal yang dimiliki hingga kinerja operasional perusahaan dimana pada penelitian ini responden merasakan adanya pengaruh pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan melalui memaksimalkan kinerja karyawan dan fungsi aset, serta meningkatkan laba operasi dengan kebijakan dan prosedur yang dapat menghasilkan proses bisnis yang berjalan secara efisien.

Selanjutnya pembahasan mengenai hasil analisa operasional perusahaan mulai dari hasil analisis berdasarkan perspektif pelanggan, dimana dengan adanya pengendalian terhadap prosedur dan kebijakan terhadap pelayanan kepada pelanggan dapat meningkatkan mutu dan kualitas yang dihasilkan, sehingga perusahaan dapat meminimalisir risiko terjadinya kehilangan pelanggan. adapun tanggapan hasil internal proses menunjukkan bahwa peran pengendalian sangat penting bagi internal proses bisnis perusahaan, karena dengan adanya kebijakan dan prosedur yang tepat pada kegiatan internal proses perusahaan, perusahaan dapat meminimalisir risiko-risiko internal yang berkaitan dengan proses internal perusahaan, dan perusahaan juga dapat menjalankan bisnisnya secara efektif dan efisien. Yang terakhir tanggapan dan hasil pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan respon setuju dari para responden, karena peran perusahaan dalam meningkatkan kualitas karyawan melalui edukasi, seminar, dan sertifikasi sesuai kebutuhan kompetensi karyawan agar dapat memberikan layanan jasa yang optimal, hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang menyebutkan bahwa perusahaan akan memfasilitasi karyawannya dalam meningkatkan kompetensi melalui kegiatan-kegiatan berupa seminar dan sertifikasi. hal tersebut dilaksanakan perusahaan sebagai bentuk kegiatan meningkatkan kinerja perusahaan dengan menilai dan mengevaluasi kinerja operasional perusahaan.

Analisis verifikatif

Analisis verifikatif adalah analisis yang digunakan untuk membuktikan serta mencari fakta akan kebenaran dari hipotesis yang dirumuskan, proses ini adalah pengujian secara verifikatif untuk menguji keandalan data sebelum pengujian hipotesa. Nilai validitas konstruk dapat dijelaskan bahwa pengujian data yang dilaksanakan sudah memenuhi kriteria dengan nilai konstruk $\leq 0,50$ sampai $0,60$ dapat menunjukkan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Tabel 1. *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
CSA	0,607
BSC	0,640

Sumber: Data Kuesioner (Diolah), 2021

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa terdapat 2 konstruk yang memiliki nilai *AVE* diatas $0,50$ artinya jika dilihat dari nilai *AVE* maka variabel tersebut telah memiliki nilai yang baik pada setiap konstruksinya.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
CSA	0,841	0,883
BSC	0,790	0,872

Sumber: Data Kuesioner (Diolah), 2021

Tabel 2 memberikan informasi terkait nilai terkait *Composite Reliability* terhadap setiap variabel. CSA mendapatkan hasil nilai *Composite Reliability* diatas $0,70$ sehingga berdasarkan dari nilai-nilai yang ada dapat disimpulkan bahwa variabel CSA telah memenuhi kriteria *Composite Reliability* dan memiliki nilai reliabilitas yang baik. Berdasarkan hasil tersebut maka penelitian ini dapat dipercaya dengan menggunakan data yang tepat, karena telah memiliki tingkat konsistensi nilai yang cukup dan apabila dilakukan pengujian kembali diharapkan dapat menghasilkan nilai yang sama atau lebih baik.

Tabel 3. Nilai *Path Coefficient*

	BSC
CSA	0,953

Sumber: Data Kuesioner (Diolah), 2021

Pengujian dilakukan terhadap variabel kinerja perusahaan (*BSC*) yang dilihat di Tabel 3 pada Nilai *Path Coefficient Control Self Assessment* dan Kinerja Perusahaan (*BSC*) menunjukkan bahwa konstruk CSA telah berpengaruh positif terhadap Kinerja perusahaan dengan nilai sebesar $0,953$. Yang dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 4. Nilai *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
BSC	0,909	0,907

Sumber: Data Kuesioner (Diolah), 2021

Pada Tabel 4 menunjukkan hasil *R Square (R²)* untuk kinerja perusahaan didapat pada angka $0,909$ yang berarti $90,9\%$ Variabel kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh CSA, sedangkan sisanya sebesar $8,1\%$ dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam pengolahan data untuk penelitian ini. Berdasarkan hasil yang didapat tersebut diperkuat dengan adanya hasil *Adjusted R Square* yang nilainya sebesar $0,907$ atau $90,7\%$ yang menjelaskan lebih menyeluruh antara indikator didalamnya.

Tabel 5. Nilai *Blindfolding*

Variabel	<i>Blindfolding Calculation</i>
CSA	
BSC	0,533

Sumber: Data Kuesioner (Diolah), 2021

Pengujian yang dilakukan pada variabel kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui kapabilitas atas prediksi *Blindfolding* dengan kriteria *Predictive Relevance* dengan ketentuan nilai 0,2 lemah, 0,15 moderat dan 0,35 kuat. Pada Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa hasil *Predictive Relevance* pada kinerja perusahaan sebesar 0,533 yang berarti variabel CSA memiliki *Predictive Relevance* kuat pada variabel kinerja perusahaan.

Tabel 6. Hasil *Bootstrapping*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
CSA → Kinerja Perusahaan	0.953	0.957	0.008	114,233	0.000

Sumber: Data Kuesioner (Diolah), 2021

Tabel 6 menunjukkan hasil dari *Control Self Assessment (CSA)* dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian dapat dijelaskan bahwa nilai *original sample* memberikan informasi besar koefisien parameter sebesar 0,953 yang dapat diartikan pengaruh positif antara penerapan CSA dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan nilai *T-Statistics* sebesar 114,233 dan nilai *P Values* sebesar 0,000 sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa *Control Self Assessment (CSA)* dapat meningkatkan kinerja perusahaan D'Specialist Consultant.

Control Self Assessment dalam meningkatkan kinerja perusahaan D'Specialist Consultant

Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa *Control self assessment (CSA)* dapat meningkatkan kinerja keuangan dan nonkeuangan perusahaan melalui perspektif keuangan, pelanggan, internal proses, dan pertumbuhan serta pembelajaran, dengan melakukan kegiatan CSA yang terdiri dari lingkungan pengendalian, identifikasi risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Hasil ini mendukung penelitian (Martias, 2016) bahwa metode CSA dapat diterapkan dan bermanfaat untuk mengidentifikasi risiko serta memperbaiki proses bisnis, penelitian (Lasso & Ngumar, 2016) menjelaskan bahwa dengan adanya lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian dan pemantauan dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan hal tersebut terjadi pada perusahaan.

Pengendalian lingkungan yang dilaksanakan perusahaan dengan menggunakan CSA dapat meningkatkan kinerja perusahaan, yang menunjukkan hasil bahwa manajemen telah memiliki nilai integritas, etika dan kompetensi sehingga dapat meminimalisir munculnya risiko internal yang berkaitan dengan konflik kepentingan dan proses kinerja yang tidak efektif. Sedangkan pada kebijakan SDM dan praktik penilaian menjelaskan bahwa pengendalian yang dimiliki manajemen telah berjalan dengan baik dan manajemen memastikan bahwa aktivitas karyawan telah berjalan secara efektif dan efisien dengan diterapkannya peraturan dan pengukuran penilaian yang dimiliki perusahaan.

Control Self Assessment dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan melalui penerapan prosedur pengendalian lingkungan, yang bertujuan untuk mendorong karyawan agar dapat berintegritas dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing, hal tersebut berguna untuk memberikan nilai tambah terhadap layanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu dengan komunikasi yang baik yang dilaksanakan pimpinan terhadap karyawannya dalam penerapan otoritas dan kebijakan bertujuan untuk menilai tingkat kompetensi karyawan dengan terlibat langsung dalam pelatihan terhadap kemampuan karyawan dan pengawasan terhadap kompetensi karyawan. Sehingga karyawan dapat melaksanakan proses bisnis yang efektif dan efisien dengan pelayanan jasa yang sesuai kemauan klien agar dapat meningkatkan laba operasi dan nilai tambah bagi D'Specialist Consultant.

Melalui prosedur lingkungan pengendalian yang diterapkan pada CSA dapat meningkatkan kinerja layanan perusahaan dengan menerapkan pelayanan prima terhadap pelanggan melalui integritas dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Hal tersebut dapat terwujud karena manajemen dapat memahami peraturan terkait prosedur dan kebijakan yang mengatur pelayanan terhadap klien. Selanjutnya manajemen berusaha menerapkan prosedur dan kebijakan yang memiliki nilai tanggung jawab sosial serta memberikan rasa kepercayaan terhadap pelanggan sebagai bentuk integritas perusahaan terhadap layanan jasa yang diberikan. Hal ini diciptakan karena peran lingkungan pengendalian yang bertujuan sebagai bentuk komitmen dan tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawannya berkat praktik penilaian, etika dan penugasan otoritas yang dimiliki oleh perusahaan.

Internal proses perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien dengan diterapkannya CSA melalui kegiatan lingkungan pengendalian terhadap otoritas dan kebijakan yang dijalankan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan integritas yang dimiliki, manajemen berupaya mendorong karyawan agar memiliki komitmen terhadap kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, dengan memastikan bahwa karyawan telah memiliki komitmen terhadap kompetensi dan kemampuannya. Manajemen melakukan aktivitas praktik penilaian untuk mendorong agar karyawan dapat mempertahankan kualitas kinerja yang telah dibangun dengan tujuan agar proses bisnis perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Berjalannya proses bisnis secara efektif dan efisien, mendorong manajemen agar selalu melakukan pembaruan terhadap prosedur pengendalian lingkungan yang telah diterapkan oleh D'Specialist Consultant.

Penerapan CSA pada lingkungan pengendalian telah meningkatkan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan melalui kegiatan pengenalan struktur organisasi terhadap seluruh karyawan dan menerapkan nilai-nilai etika serta integritas pada kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan. Manajemen melakukan penilaian terhadap kemampuan dan kompetensi yang dimiliki karyawan agar dapat sesuai dengan standar yang dimiliki oleh perusahaan. Manajemen juga memfasilitasi karyawan terhadap kegiatan seminar ataupun pelatihan yang dapat memotivasi karyawan dalam menjalankan proses bisnis perusahaan secara efektif dan efisien yang bertujuan agar karyawan dapat memberikan pelayanan jasa yang optimal terhadap seluruh klien D'Specialist Consultant.

Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, manajemen dapat melakukan kegiatan identifikasi dan menilai risiko-risiko yang terdapat, baik risiko internal ataupun risiko eksternal dengan menggunakan alat pengendalian internal yaitu *Control Self Assessment (CSA)*. Artinya dengan dilaksanakannya CSA pada identifikasi risiko, perusahaan mampu menilai risiko yang terdapat pada perusahaan dengan mengevaluasi pengendalian yang dimiliki agar disesuaikan dengan kondisi yang terjadi, hal tersebut bertujuan untuk memitigasi risiko-risiko yang terdapat pada perusahaan. Dalam proses mengidentifikasi risiko, D'Specialist Consultant mampu menghadapi dan mengelola risiko yang dihadapi dengan baik melalui prosedur dan kebijakan pengendalian internal yang dimiliki. D'Specialist Consultant menganggap bahwa agar bisa unggul dalam persaingan bisnis, diperlukan pengelolaan risiko yang handal dan mampu meminimalisir risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan rutin melakukan pemantauan terhadap sumber daya hingga strategi manajemen dalam meminimalisir risiko yang dimiliki perusahaan dan mengelola risiko tersebut.

Dengan diterapkannya kegiatan identifikasi risiko, perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangannya melalui tindakan yang tepat dalam teknik pengambilan keputusan terhadap setiap strategi keuangan dengan menentukan skala prioritas terhadap kemampuan perusahaan untuk menghadapi risiko tersebut agar perusahaan dapat menghasilkan laba operasi yang maksimal. Penentuan skala prioritas dan mengelola perubahan juga penting dilaksanakan sebagai salah satu kegiatan identifikasi risiko terhadap risiko-risiko keuangan, dimana perusahaan harus mampu menjaga, mengelola, dan menginvestasikan keuangan demi kelangsungan hidup perusahaan. Dengan pelaksanaan identifikasi risiko sebagai salah satu komponen pengendalian, diharapkan perusahaan dapat mengelola keuangannya secara efisien untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Meningkatnya kinerja perusahaan disebabkan oleh penerapan kegiatan pengendalian atas identifikasi risiko, dimana dengan terdapatnya pengendalian atas risiko yang tepat dan sesuai perusahaan mampu meminimalisir risiko kehilangan pelanggan dengan membuat hubungan relasi yang baik dengan pelanggan serta selalu memberikan layanan berkualitas yang diawasi oleh *quality control* agar dapat memenuhi keinginan pelanggan. Manajemen juga menilai pencapaian atas hasil kerja karyawannya melalui penilaian terhadap pencapaian kinerja yang dilaksanakan oleh manajer unit terkait. Selanjutnya manajemen memiliki teknik pada setiap pengambilan keputusan bisnis dan penentuan skala prioritas terhadap setiap kegiatan bisnis yang dijalankan, yang berguna untuk meminimalisir terjadinya risiko kerja baik risiko internal maupun eksternal yang berkaitan dengan layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Kegiatan identifikasi risiko dapat meningkatkan kinerja internal proses perusahaan melalui kegiatan penentuan skala prioritas atas keputusan atau tindakan yang dipilih agar dapat berpengaruh terhadap proses bisnis perusahaan, agar manajemen mampu meminimalisir risiko-risiko bisnis yang dapat terjadi. Tujuan diterapkannya proses identifikasi risiko pada proses internal manajemen, agar manajemen dapat menilai risiko-risiko internal dari seluruh unit kerja dan melakukan pembaharuan terhadap prosedur dan kebijakan yang telah diterapkan. Selanjutnya manajemen telah memiliki teknik yang tepat dalam pengambilan keputusan yang dapat meminimalisir risiko internal, dengan teknik pengambilan keputusan yang tepat, manajemen mampu meminimalisir setiap risiko-risiko internal proses pada setiap unit kerja, sehingga proses internal perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai visi, misi dan tujuan pencapaian perusahaan.

Dengan diterapkannya kegiatan identifikasi risiko pada kegiatan pertumbuhan dan pembelajaran, manajemen dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dari sisi internal dapat berupa perubahan peraturan, sistem operasi perusahaan, dan teknologi pendukung yang disebabkan oleh perubahan pemimpin, penyesuaian aktivitas bisnis ataupun dalam rangka kegiatan pengendalian dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Manajemen juga mampu beradaptasi terhadap perubahan yang dapat terjadi dari sisi eksternal yang berkaitan dengan peraturan pemerintah, tren pasar, serta pengembangan teknologi dengan melakukan pelatihan kepada seluruh karyawan dan menyesuaikan prosedur serta kebijakan proses bisnis perusahaan agar perusahaan dapat terus bersaing. Selanjutnya dengan adanya identifikasi risiko terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan manajemen mampu memahami permasalahan pelanggan dan memberikan solusi terbaik dengan menempatkan karyawan yang sesuai kapasitasnya dalam memenuhi keinginan pelanggan.

Aktivitas pengendalian pada *Control Self Assessment (CSA)* meningkatkan kinerja perusahaan D'Specialist Consultant dengan melakukan pengawasan pada beberapa faktor yaitu perusahaan telah memiliki kebijakan pengendalian yang memadai dan telah dilaksanakan oleh manajemen, dengan prosedur pengendalian yang telah diterapkan perusahaan dapat berjalan dengan baik dalam menunjang proses bisnis perusahaan, serta kebijakan pengendalian atas sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan telah memadai dengan didukung teknologi terbaru serta komunikasi yang baik, hal ini baik bagi perusahaan terutama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi bisnis perusahaan. Kebijakan dan prosedur pengendalian dapat memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, adapun salah satu prosedur pengendalian yang dimiliki manajemen salah satunya adalah (SOP) atau Sistem Operasional Prosedur, dimana hal tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa bisnis perusahaan telah berjalan sesuai peraturan, kebijakan, visi, misi, dan tujuan perusahaan yang dirangkum dalam bentuk kebijakan berbentuk SOP tersebut. prosedur dan kebijakan pengendalian yang dimiliki perusahaan harus selalu diperbarui menyesuaikan kondisi internal maupun eksternal. Hal tersebut harus dilakukan agar perusahaan mampu beradaptasi atas perubahan dan perkembangan tren pasar.

Kegiatan pengendalian pada CSA dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan melalui kegiatan pengendalian atas pengelolaan keuangan yang dilaksanakan perusahaan harus memadai dan memenuhi aspek-aspek prosedur pengendalian seperti pemisahan tugas, otorisasi dan penjagaan aset. Dengan

kebijakan yang memadai dan sesuai dengan prosedur yang terdapat, perusahaan dapat mengoptimalkan fungsi-fungsi terkait keuangan perusahaan mulai dari proses internal hingga tahap pelaporan. Pemisahan tugas yang harus dilaksanakan perusahaan dapat berupa pemisahan fungsi atas karyawan yang mengelola uang dengan karyawan yang mencatat uang sebagai prosedur dalam penjagaan dan pengelolaan keuangan, otorisasi penting dijalankan sebagai salah satu aktivitas pengendalian untuk mengendalikan arus kas perusahaan.

Penerapan *Control Self Assessment* melalui kegiatan pengendalian dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan layanan serta kualitas jasa yang diberikan kepada klien. Kebijakan dan prosedur yang dibuat oleh manajemen dapat memadai dan menciptakan kinerja yang baik berupa pelayanan prima serta memberikan kepercayaan kepada pelanggan. Hal tersebut dapat terjadi karena kepatuhan dan disiplin manajemen terhadap kebijakan yang dibuat, fungsi pengawasan terhadap kebijakan yang dibuat juga sebagai aktivitas yang penting dilakukan perusahaan guna menilai kesesuaian kebijakan tersebut dengan kondisi yang terdapat. Indikator kinerja dan pemahaman atas kebijakan praktik bisnis yang dijalankan dapat meningkatkan layanan jasa yang dilaksanakan oleh karyawan, karena pelayanan yang diberikan oleh karyawan dapat diawasi melalui indikator kinerja yang berlaku bagi seluruh unit kerja dan karyawan.

Meningkatnya kinerja perusahaan pada internal proses perusahaan disebabkan oleh penerapan kegiatan pengendalian pada CSA dengan menerapkan prosedur internal proses yang efektif dan efisien bagi perusahaan melalui pemahaman manajemen atas praktik bisnis dan kegiatan operasi perusahaan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja proses internal bisnis, adanya indikator dan pengawasan penting dilaksanakan sebagai kegiatan pengendalian guna mengawasi kinerja karyawan dan menilai kemampuan dan kapabilitas seluruh karyawannya. Prosedur pengendalian yang diterapkan berupa rotasi jabatan, otorisasi pada aktivitas bisnis dan melakukan pemeriksaan mendadak yang dilaksanakan manajemen untuk kegiatan kerja karyawan yang bertujuan untuk meminimalisir risiko terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai. Penerapan CSA melalui kegiatan pengendalian dapat meningkatkan pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan melalui penerapan komunikasi atas praktik bisnis dan kebijakan perusahaan yang dilaksanakan manajemen untuk menyesuaikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawainya masing-masing. Kemampuan dan keterampilan pegawai perlu dikembangkan melalui kegiatan pengendalian berupa penetapan minimum standar keahlian yang dimiliki karyawan, dengan dilaksanakannya kegiatan seminar ataupun pelatihan bagi karyawan agar dapat meningkatkan keahliannya. Dengan meningkatnya keahlian dan keterampilan yang dimiliki karyawan, akan berdampak pada perusahaan dengan meningkatnya kinerja perusahaan baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan.

Kegiatan *Control Self Assessment* (CSA) melalui pengendalian atas informasi dan komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan menunjukkan, bahwa dalam proses informasi dan komunikasi perusahaan mempertimbangkan kemudahan penggunaan akses informasi pada seluruh karyawannya, perusahaan juga berusaha menciptakan pembatasan akses informasi terhadap unit tertentu yang bertujuan sebagai langkah pengendalian yang dibuat oleh perusahaan. Perusahaan beranggapan dapat menjalankan bisnisnya dengan optimal melalui pengendalian informasi dan komunikasi yang tepat, karena dengan proses informasi dan komunikasi yang terdistribusi dengan baik maka informasi atau data yang didistribusikan tersebut dapat dinyatakan relevan sesuai kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, Perusahaan selalu melakukan pembaharuan dalam pengendalian dan fitur atau alat yang digunakan untuk kegiatan informasi dan komunikasi. Dengan pengendalian atas informasi dan komunikasi yang dimiliki oleh perusahaan, diharapkan perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam aspek keuangan ataupun non keuangan, hal tersebut dapat terjadi melalui komunikasi yang baik yang dilakukan oleh atasan kepada seluruh karyawan, informasi yang diterima oleh karyawan dapat dimanfaatkan dengan baik dan dijalankan secara baik pula oleh seluruh karyawan.

Pentingnya distribusi informasi yang baik juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena informasi yang diterima adalah informasi yang relevan yang sesuai oleh kebutuhan proses bisnis yang berjalan guna dalam teknik mengambil keputusan. Penerapan *Control Self Assessment* melalui kegiatan pengendalian informasi dan komunikasi dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan melalui distribusi informasi yang relevan terhadap informasi yang berkaitan dengan keuangan, agar perusahaan dapat mengoptimalkan proses internal bisnisnya. Manajemen juga menyajikan keamanan atas pengendalian sistem informasi yang terdistribusi pada database, sehingga keamanan dan kelengkapan data yang dikelola oleh perusahaan dapat terintegrasi kepada seluruh karyawan sesuai batasan akses dan cakupan informasi yang dapat diakses oleh karyawan. Selanjutnya dengan distribusi dan kemudahan akses yang disajikan dalam pengendalian informasi dan komunikasi dapat memudahkan bagian keuangan dalam mengakses dan mengelola setiap informasi keuangan untuk dijadikan laporan, dan meminimalisir risiko terjadinya selisih material ataupun tindak kecurangan yang dapat dilakukan oleh karyawan.

Informasi dan komunikasi pada *Control Self Assessment* meningkatkan kinerja pelayanan perusahaan dengan menerapkan kemudahan akses informasi dan komunikasi yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pelayanan dan jasa yang dibutuhkan, hal tersebut dapat terjadi karena karyawan dapat mengakses informasi terkait kebutuhan klien dan langsung dapat menyesuikannya pada kegiatan tertentu. Dengan adanya kemudahan tersebut otomatis karyawan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada klien sehingga setiap jasa dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan klien. Dalam pelaksanaan pengendalian manajemen juga menyajikan saran aduan ataupun keluhan yang disampaikan oleh klien untuk diproses dan dikomunikasikan kepada unit terkait untuk kegiatan evaluasi terhadap proses kerja yang telah dilaksanakan oleh karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penerapan prosedur pengendalian informasi dan komunikasi dapat meningkatkan kinerja internal proses perusahaan dengan memastikan bahwa informasi dan data yang didistribusikan oleh perusahaan dapat diakses oleh seluruh unit kerja terkait, sehingga mempermudah proses bisnis yang berjalan. Dengan terdapatnya kemudahan akses yang manajemen dapat, maka manajemen dapat dengan mudah menjalankan internal proses bisnisnya, tetapi perusahaan memiliki pengendalian juga yaitu terkait pembatasan akses informasi yang hanya dapat diterima oleh unit yang berkaitan saja, adapun juga kebijakan terhadap akses informasi dan komunikasi yang dibuat oleh perusahaan bertujuan untuk meminimalisir risiko terjadi kecurangan pencurian data hingga pembajakan data. Maka dari itu untuk meminimalisir hal tersebut terjadi perusahaan memberikan batasan-batasan terhadap unit-unit tertentu yang dapat mampu melakukan kecurangan melalui akses data dan informasi, langkah tersebut semua diawasi oleh unit IT khusus yang dibuat oleh perusahaan.

Kegiatan pengendalian informasi dan komunikasi dapat meningkatkan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan dengan menyajikan kemudahan akses informasi dan komunikasi yang diberikan oleh perusahaan, memudahkan seluruh karyawan mengakses kebutuhan kerjanya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebelum fitur-fitur dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan diterapkan, seluruh karyawan diberikan pelatihan terhadap seluruh fungsi dan penggunaannya, hal tersebut bertujuan untuk menambah kompetensi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Fitur-fitur dan teknologi bertujuan untuk mencukupi kebutuhan proses kerja karyawannya, dengan adanya komunikasi baik melalui teknologi dan pelatihan yang diterapkan, manajemen dapat mendistribusi informasi dan data dari pimpinan dengan cepat agar dapat mudah dikelola dan mempercepat pengambilan keputusan yang tepat oleh pihak manajemen dengan melakukan evaluasi berdasarkan hasil penilaian yang didapat oleh manajemen.

Komponen pemantauan pada *Control Self Assessment* telah meningkatkan kinerja perusahaan dengan melakukan kegiatan pengawasan secara rutin dan menyeluruh sesuai prosedur yang telah ditetapkan agar meningkatkan kinerja perusahaan. Proses pengawasan dilaksanakan oleh bagian General Manager

atau setaranya sebagai pihak yang bertanggung jawab atas pemantauan, penilaian dan evaluasi. Hasil pemantauan ini nantinya akan digunakan sebagai dasar perbaikan bagi prosedur pengendalian yang belum maksimal.

Perusahaan akan mengkaji ulang pengendalian mulai dari metode, asumsi hingga faktor yang dapat digunakan dalam pengukuran risiko secara berkala. Pengawasan adalah kegiatan mengamati yang dilaksanakan manajemen untuk menilai seluruh aspek karyawan dari kemampuan, hasil pekerjaan, dan kualitas pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan sesuai kebijakan dan prosedur yang dibuat oleh perusahaan. Adapun hasil dari pengamatan tersebut dirangkum sebagai penilaian untuk kegiatan evaluasi perbaikan yang dapat dilakukan oleh manajemen.

Penerapan kegiatan pemantauan dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dengan melakukan pemeriksaan secara mendadak terhadap bagian keuangan untuk rekonsiliasi atas catatan dengan uang fisik yang terdapat pada brankas perusahaan. Manajemen juga dapat menilai performa kinerja melalui aspek keuangan dari berapa banyak hasil kegiatan pemasaran mendapatkan proyek dan kegiatan. Hal tersebut dapat terlaksana melalui standar kebijakan yang dimiliki perusahaan terkait kegiatan dalam meminimalisir risiko baik risiko internal maupun risiko eksternal yang akan terjadi. Pada risiko keuangan Perusahaan harus meminimalisir terjadinya kecurangan terjadi dengan menerapkan beberapa pengendalian tertentu seperti pemisahan tugas terkait keuangan, otorisasi atas persetujuan keluar masuk uang dan rotasi pegawai keuangan guna menghindari tindakan arogansi yang dapat dilakukan oleh unit jajaran keuangan.

Kegiatan pemantauan dapat meningkatkan kinerja pelayanan perusahaan dengan memberikan pelayanan pengaduan atas keluhan klien terkait layanan jasa yang diberikan oleh karyawan sehingga kegiatan pemantauan berpengaruh terhadap. Hal tersebut dapat diartikan bahwa manajemen memiliki pengendalian yang memadai dalam aspek pemantauan, dengan disediakannya laporan atas keluhan pelanggan, manajemen juga melakukan tindakan langsung berupa evaluasi terhadap hasil kinerja yang telah dilaporkan sebagai keluhan untuk diperbaiki sebagai tindakan dalam meminimalisir risiko terjadinya kehilangan pelanggan. Manajemen akan menilai kembali terhadap standar operasional terhadap pelayanan yang dimiliki oleh perusahaan.

Penerapan *Control Self Assessment* melalui kegiatan pemantauan telah meningkatkan kinerja internal proses perusahaan dengan melakukan prosedur pengawasan secara berkala untuk menilai prosedur pada internal proses perusahaan. Dalam pelaksanaan penilaian, manajemen menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)* untuk melihat hasil kinerja yang berjalan selama internal proses. Hasil tersebut dievaluasi oleh manajemen dan menerapkan pembaruan terhadap proses bisnis tersebut yang sesuai dengan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Selanjutnya, manajemen berusaha melakukan pembaharuan yang efektif dan efisien dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas prosedur dan kebijakan yang mengatur proses internal bisnis agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dengan meningkatnya kinerja pada pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan melalui kegiatan pemantauan pada CSA yang bertujuan untuk mengedukasi karyawannya sesuai dengan standar operasi yang berlaku agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen dapat melakukan kegiatan edukasi berupa seminar serta sertifikasi pada keahlian-keahlian tertentu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Selanjutnya, perusahaan melakukan penilaian terhadap hasil pembelajaran yang telah diterima oleh karyawan melalui indikator-indikator sesuai unit kerja dan keahliannya. Dengan adanya kegiatan pemantauan terhadap pertumbuhan kemampuan karyawan diharapkan karyawan dapat meningkatnya kinerja karyawan yang berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang dilaksanakan pada penelitian ini, melalui uji deskriptif dan uji verifikatif memberikan hasil yaitu *Control Self Assessment* (CSA) berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dapat diartikan bahwa penerapan pengendalian internal dalam bentuk *self assessment* dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sehingga hipotesis diterima. Artinya perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangan dan non keuangan dengan mengimplementasikan alat pengendalian internal berupa *Control Self Assessment* diantaranya perusahaan dapat menerima masukan langsung atas saran-saran kelemahan pengendalian untuk meminimalisir risiko-risiko yang dapat terjadi. CSA juga memberikan dampak efektif dan efisien bagi perusahaan dengan hasil penilaian CSA yang dapat digunakan untuk pembaharuan kebijakan dan prosedur proses bisnis perusahaan. Dari sisi keuangan CSA memberikan dampak terhadap kualitas pengelolaan keuangan mulai dari penjagaan aset dan keuangan perusahaan, meningkatkan laba operasi melalui efektivitas dan efisiensi proses bisnis, memastikan internal proses yang berjalan pada perusahaan sudah sesuai dengan visi misi dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, serta memahami dan menilai kompetensi pegawai sesuai standar yang dimiliki perusahaan. Apabila ada peneliti lain yang tertarik membuat penelitian dengan topik yang sama, diharapkan dapat menindaklanjuti penelitian ini dengan objek penelitian yang berbeda dan pada sektor industri yang berbeda.

Referensi

- Alansori, A., Listyaningsih, E., Yuliansyah, Y., Lukman, I., & Sariningsih, E. (2021). Pengaruh Total Quality Management, teknologi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 2(2), 129–139. <https://doi.org/10.35912/jakman.v2i2.204>
- Anjarningsih, T., Suparlinah, I., Wulandari, R. A. S., & Hidayat, T. (2022). Pengaruh Konservatisme Akuntansi dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik terhadap Manajemen Laba pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 3(2), 99–115. <https://doi.org/10.35912/jakman.v3i2.626>
- Arens, A. A. (2008). Auditing and assurance services: an integrated approach, 13th. *Auditing*, 1(2), 3.
- Astuti, S. (2018). Peran Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Instalasi Rawat Inap Di Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soedirman Kebumen). *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi*, 17(1), 1-23.
- Biene-Hershey, M. E. v., & Strous, L. (1999). *Erratum to: Integrity and Internal Control in Information Systems*. Paper presented at the Working Conference on Integrity and Internal Control in Information Systems.
- Fajar, I., & Rusmana, O. (2018). Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Internal BRI Dengan COSO Framework. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 20(4).
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Hidayah, K., & Rustan, A. (2015). Analisis Penerapan Unsur Lingkungan Pengendalian Spip di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara (Analysis Towards The Implementation Of Control Environment Evaluation (Spip) In The Government Of Kutai Kartanegara). *Jurnal Borneo Administrator*, 11(1).
- Hijayati, R. A. (2014). *Analisis audit operasional dalam upaya meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi bagian produksi (studi pada PT. Semen Gresik (Persero))*. Brawijaya University.

- Intan, W., Husnan, L., & Rifa'i, H. (2021). Evaluation of Internal Control System of Inventory Cycle in Animal Feed Company: A Case Study at PT. Panglima Primadona Gemilang/Ppg Surabaya. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*.
- Lasso, A. B., & Ngumar, S. (2016). Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Brother Silver. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 5(11).
- Martias, A. (2016). Analisa Penerapan Control Self Assessment Sebagai Aplikasi Pengendalian Intern pada PT. Abc Insurance. *Moneter-Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(1).
- Moeller, R. R. (2005). *Brink's modern internal auditing*: Wiley Online Library.
- Moeller, R. R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing*. 7. Basim. ABD: John Wiley & Sons, Inc.
- Pratiwi, P. A. (2019). Pengaruh Implementasi Pengendalian Internal Berbasis Coso Integrated dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Pada PT. Ultra Jaya Milk Industry And Trading Company, Tbk). *Jaka-Jurnal Jurusan Akuntansi*, 3(2), 7-9.
- Putro, B. E. (2018). Analisa Control Self Assessment Audit Pada Klausul A. 5 Security Policy Hingga Klausul A. 9 Physical And Environmental Security Telkom Flexi Kebon Sirih Jakarta Pusat Menggunakan ISO/IEC 27001. *Media Jurnal Informatika*, 8(1).
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*: Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, Y., & Wibowo Gultom, A. (2019). *Pengaruh bauran pemasaran dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing pada usaha waralaba di Kabupaten Oku (The influence of marketing mix and market orientation on the competitive advantage of franchising in Oku Regency)*. 1(1), 9–16. <https://doi.org/10.35912/jakman.v1.i1.2>
- Soekapdjo, S., Tribudhi, D. A., & Nugroho, L. (2019). Pengaruh Fundamental Ekonomi dan Kinerja Keuangan Terhadap Kredit Bermasalah Pada Bank Syariah Di Indonesia. *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(2), 126.
- Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.
- Supit, A. A. N., Tinangon, J. J., & Sabijono, H. (2014). Analisis Kinerja Non Keuangan PT. Otsuka Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(2).
- Tatiana, R. A. A., & Umar, H. (2018). Pengaruh Pengendalian Internal dan Audit Internal Terhadap Kinerja Penjualan Perusahaan (Studi Pada PT B&K Baja Utama. *Jurnal Riset Perbankan Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 79-96.
- Uemura. (2020). *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*.
- Widyaningsih, W., Masitoh W, E., & Siddi, P. (2020). Analisis strategi manajemen PT. Derma Kusuma Artha dalam mengembangkan usaha. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 1(4), 239–253. <https://doi.org/10.35912/jakman.v1i4.39>
- Wiley. (2017). Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian.
- Wulandari, E. R. (2017). Audit Manajemen Dalam Menunjang Efektivitas Dan Efisiensi Kinerja Atas Fungsi Penjualan Pada Pt. Aldik Sejahtera Bersama. *E-Journal Akuntansi" EQUITY"*, 3(3).

Yugospito, P., Susanti, S., & Sutrisno, S. (2007). *Prototip Self Assessment Audit Iso 17799*. Paper presented at the Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI).

Zamzami, F., & Faiz, I. A. (2018). *Audit Internal: Konsep Dan Praktik*: UGM PRESS.