

The Effect of The Internal Control System on Employee Performance at PT. Pelni (Persero) Sorong City Branch

Dirma Asriani^{1*}, Munzir, Munzir², Musriani, Musriani³

^{1,2} Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora,
Universitas Pendidikan Muhammdiyah Sorong

³ Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora,
Universitas Pendidikan Muhammdiyah Sorong

Abstrak

Purpose: This study aims to examine the effect of the internal control system on employee performance at PT PELNI (Persero) Sorong City Branch, focusing on five components: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring.

Methodology/Approach: This study employed a quantitative approach. Data were collected from 39 employees using questionnaires and analyzed through descriptive statistics, validity and reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression using IBM SPSS version 25.

Findings: The results indicate that the five components of the internal control system have a positive and significant effect on employee performance. The control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring each contribute significantly to improving employee performance.

Practical Implications: The findings provide practical insights for PT PELNI in strengthening internal control mechanisms, improving operational effectiveness, and supporting employee performance.

Originality/Value: This study contributes by examining internal control and employee performance in the context of PT PELNI (Persero) Sorong City Branch, a public transportation company that remains relatively underexplored in previous studies.

Keywords: Employee Performance; Internal Control System; Monitoring; Risk Assessment; Sorong.

*Corresponding Author: dirmaasriani@gmail.com

PENDAHULUAN

PT Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang transportasi laut memiliki peran strategis dalam mendukung mobilitas masyarakat dan aktivitas ekonomi di wilayah kepulauan Indonesia. Peran tersebut menjadi semakin penting pada PT PELNI Cabang Sorong karena wilayah operasionalnya mencakup daerah-daerah yang memiliki tantangan geografis dan logistik. Dalam kondisi tersebut, kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam menjamin kualitas pelayanan, efektivitas operasional, dan pencapaian target perusahaan.

Namun, berdasarkan observasi awal pada PT PELNI Cabang Sorong, masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan, antara lain rendahnya kedisiplinan, keterlambatan dalam melaksanakan pekerjaan, serta lemahnya pengawasan dari atasan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya permasalahan dalam mekanisme pengendalian internal yang seharusnya dapat memastikan pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai dengan prosedur dan tujuan organisasi. Lemahnya pengendalian juga berpotensi meningkatkan risiko kesalahan, penyalahgunaan aset perusahaan, maupun manipulasi data (Handoko, 2002).

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Internal (SPI) pada PT PELNI Cabang Sorong masih perlu diperkuat. COSO (2017) menjelaskan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai dalam pencapaian tujuan organisasi, khususnya berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Dengan demikian, keberadaan SPI tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pencegahan kesalahan dan kecurangan, tetapi juga sebagai instrumen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Research gap dalam penelitian ini terletak pada adanya perbedaan antara temuan empiris penelitian terdahulu mengenai efektivitas SPI dengan kondisi faktual yang ditemukan pada PT PELNI Cabang Sorong. Penelitian terdahulu cenderung menunjukkan bahwa SPI berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan fenomena pada objek penelitian menunjukkan masih adanya permasalahan disiplin, pengawasan, dan prosedur kerja. Oleh karena itu, diperlukan pengujian lebih lanjut mengenai sejauh mana masing-masing komponen SPI, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan, mampu memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks operasional PT PELNI Cabang Sorong.

Landasan teoritis penelitian ini menggunakan konsep Sistem Pengendalian Internal yang dikembangkan oleh Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Menurut COSO (2017), pengendalian internal merupakan proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel organisasi yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengendalian internal mencakup lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Kelima komponen tersebut memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Lingkungan pengendalian menciptakan struktur, disiplin, tanggung jawab, dan budaya pengendalian dalam organisasi. Penilaian risiko membantu organisasi mengidentifikasi dan mengantisipasi berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Aktivitas pengendalian memastikan bahwa kebijakan dan prosedur dilaksanakan secara konsisten. Informasi dan komunikasi menjamin tersedianya informasi yang relevan dan tepat waktu bagi karyawan maupun manajemen. Sementara itu, pemantauan memastikan bahwa sistem pengendalian yang telah diterapkan berjalan secara efektif dan dilakukan perbaikan apabila ditemukan kelemahan (COSO, 2017).

Dalam perspektif kinerja, pengendalian internal yang efektif dapat menciptakan kejelasan tugas, meningkatkan disiplin, memperkuat pengawasan, mengurangi kesalahan, dan mendorong karyawan bekerja sesuai dengan prosedur organisasi. Dengan demikian, semakin baik penerapan kelima komponen SPI, semakin besar kemungkinan terciptanya kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, kelemahan dalam pengendalian dapat menyebabkan ketidakjelasan tanggung jawab, lemahnya pengawasan, meningkatnya kesalahan, dan pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian Fitriani dan Sudarmadi (2019) menunjukkan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Internal yang efektif dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan dan meningkatkan akuntabilitas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan pengendalian internal dapat menciptakan mekanisme kerja yang lebih terarah serta mendorong individu untuk melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan organisasi.

Selanjutnya, Sutrisno dan Wardani (2021) menemukan bahwa pengendalian internal yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, produktivitas, dan kualitas kerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa SPI tidak hanya berkaitan dengan aspek pengawasan dan pencegahan kesalahan, tetapi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

Hartati dan Purnamasari (2023) menemukan bahwa komponen-komponen SPI berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama berkaitan dengan efisiensi waktu kerja dan kualitas pelayanan. Hasil penelitian tersebut memperkuat argumentasi bahwa keberadaan lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan merupakan bagian penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

Meskipun penelitian terdahulu secara umum menunjukkan adanya hubungan positif antara SPI dan kinerja karyawan, masih terdapat ruang penelitian untuk menguji pengaruh masing-masing komponen SPI pada konteks organisasi dan wilayah yang berbeda. Penelitian mengenai PT PELNI Cabang Sorong menjadi relevan karena karakteristik operasional transportasi laut di wilayah Papua memiliki tantangan geografis, logistik, pelayanan, dan pengawasan yang berbeda dibandingkan dengan organisasi atau wilayah yang menjadi objek penelitian sebelumnya. Kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk melakukan pengujian empiris secara lebih spesifik.

Penelitian ini diposisikan untuk menganalisis pengaruh lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan terhadap kinerja karyawan pada PT PELNI Cabang Sorong. Penelitian ini berangkat dari fenomena empiris berupa rendahnya kedisiplinan, keterlambatan, lemahnya pengawasan, dan belum optimalnya prosedur operasional yang menunjukkan adanya permasalahan dalam penerapan SPI.

Berbeda dengan penelitian Fitriani dan Sudarmadi (2019), Sutrisno dan Wardani (2021), serta Hartati dan Purnamasari (2023) yang secara umum mengkaji efektivitas SPI dalam meningkatkan kinerja, penelitian ini secara lebih spesifik memposisikan lima komponen SPI sebagai variabel independen yang diuji terhadap kinerja karyawan.

Secara teoritis, hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui kerangka pengendalian internal COSO (2017). Lingkungan pengendalian yang baik dapat membentuk budaya kerja, struktur organisasi, dan standar perilaku yang mendukung kinerja. Penilaian risiko memungkinkan organisasi mengidentifikasi berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan, termasuk risiko yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Aktivitas pengendalian memberikan mekanisme dan prosedur untuk memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan. Informasi dan komunikasi memastikan bahwa informasi yang diperlukan dapat diterima dan disampaikan secara tepat, sedangkan pemantauan memastikan bahwa pengendalian berjalan secara konsisten dan dilakukan perbaikan apabila ditemukan kelemahan. Berdasarkan logika tersebut, semakin efektif penerapan sistem pengendalian internal, semakin besar kemungkinan terciptanya kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Lingkungan pengendalian yang kuat menciptakan dasar bagi terbentuknya disiplin, tanggung jawab, dan integritas dalam organisasi. Ketika karyawan memahami nilai, aturan, struktur, serta tanggung jawab yang berlaku, mereka akan memiliki pedoman yang lebih jelas dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu, lingkungan pengendalian yang efektif diperkirakan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H1: Lingkungan pengendalian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penilaian risiko memungkinkan perusahaan mengidentifikasi dan mengantisipasi berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Proses identifikasi dan evaluasi risiko yang baik dapat membantu karyawan memahami potensi permasalahan dalam pekerjaan serta tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasinya. Dengan demikian, semakin baik penilaian risiko dilakukan, semakin baik pula kemampuan organisasi dalam mendukung kinerja karyawan.

H2: Penilaian risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Aktivitas pengendalian berupa kebijakan, prosedur, pembagian tugas, otorisasi, dan mekanisme pemeriksaan dapat memberikan pedoman yang jelas bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Pengendalian yang memadai dapat mengurangi kesalahan, mencegah penyimpangan, dan memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan standar organisasi. Oleh karena itu, aktivitas pengendalian yang efektif diperkirakan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H3: Aktivitas pengendalian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Informasi dan komunikasi yang efektif memungkinkan karyawan memperoleh informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu dalam melaksanakan tugasnya. Komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan juga dapat memperjelas instruksi, tanggung jawab, serta target pekerjaan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan koordinasi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan sehingga berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

H4: Informasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemantauan merupakan proses untuk memastikan bahwa sistem pengendalian internal berjalan sebagaimana mestinya dan kelemahan yang ditemukan dapat segera diperbaiki. Pemantauan yang dilakukan secara konsisten oleh pimpinan dapat meningkatkan kepatuhan, kedisiplinan, dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, semakin efektif proses pemantauan, semakin besar kemungkinan meningkatnya kinerja karyawan.

H5: Pemantauan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian tidak hanya melihat SPI sebagai suatu sistem secara keseluruhan, tetapi mengidentifikasi kontribusi masing-masing komponen dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Perbedaan lainnya terletak pada konteks dan objek penelitian. Penelitian ini dilakukan pada PT PELNI Cabang Sorong yang memiliki karakteristik operasional transportasi laut dan wilayah pelayanan yang menghadapi tantangan geografis serta logistik. Konteks tersebut memberikan nilai empiris karena efektivitas SPI dalam organisasi transportasi laut di wilayah Papua belum tentu sama dengan organisasi atau wilayah yang menjadi objek penelitian terdahulu. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperluas bukti empiris mengenai penerapan COSO dalam konteks BUMN sektor transportasi.

Berdasarkan positioning tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan terhadap kinerja karyawan PT PELNI Cabang Sorong. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam memperkuat bukti mengenai hubungan SPI dan kinerja karyawan serta memberikan kontribusi praktis bagi PT PELNI Cabang Sorong dalam menentukan aspek pengendalian internal yang perlu diperkuat untuk meningkatkan disiplin, efektivitas kerja, kualitas pelayanan, dan kinerja karyawan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (explanatory research) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja karyawan pada PT. PELNI (Persero) Cabang Kota Sorong. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini menguji hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh melalui instrumen penelitian dan selanjutnya dianalisis menggunakan teknik statistik. Variabel independen dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian internal (X), sedangkan

variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Sistem pengendalian internal dalam penelitian ini mengacu pada lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PELNI (Persero) Cabang Kota Sorong yang berjumlah 64 orang. Pemilihan PT. PELNI (Persero) Cabang Kota Sorong sebagai lokasi penelitian didasarkan pada relevansinya dengan fokus penelitian, khususnya dalam mengkaji penerapan sistem pengendalian internal dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang memiliki keterlibatan dengan aktivitas organisasi, khususnya pada bagian keuangan dan operasional, serta memiliki pemahaman mengenai pelaksanaan pengendalian internal dalam lingkungan kerja. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 39 responden yang selanjutnya digunakan sebagai sampel penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Forms. Kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi mengenai persepsi karyawan terhadap penerapan sistem pengendalian internal dan kondisi kinerja karyawan. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen perusahaan, laporan, serta sumber informasi lain yang relevan dengan penelitian. Penggunaan kedua jenis data tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai objek penelitian serta mendukung proses analisis terhadap hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja karyawan.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Variabel sistem pengendalian internal diukur melalui lima komponen, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Sementara itu, variabel kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima poin, yaitu skor 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Sebelum digunakan dalam analisis lebih lanjut, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat dan konsisten.

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics versi 25 melalui beberapa tahapan analisis. Tahap pertama adalah analisis statistik deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik data penelitian melalui nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi. Tahap berikutnya adalah uji kualitas instrumen yang meliputi uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan setiap butir pernyataan dalam mengukur variabel penelitian, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi internal instrumen dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha, dengan nilai $\geq 0,70$ sebagai indikator reliabilitas yang dapat diterima. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan

heteroskedastisitas sebagai prasyarat analisis regresi.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh komponen-komponen sistem pengendalian internal terhadap kinerja karyawan. Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh masing-masing komponen sistem pengendalian internal terhadap kinerja karyawan. Pengujian signifikansi model dilakukan melalui uji F untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen, sedangkan uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap kinerja karyawan. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah 5% ($\alpha = 0,05$). Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel sistem pengendalian internal dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Tabel 1. Ringkasan pengujian Asumsi Klasik

No	Uji Asumsi Klasik	Indikator/Kriteria	Hasil Pengujian	Kesimpulan
1	Normalitas	P-Plot: titik-titik mengikuti garis diagonal; Histogram: pola distribusi mendekati normal	Titik-titik pada P-Plot mengikuti garis diagonal dan histogram menunjukkan pola distribusi normal	Terpenuhi
2	Multikolinearitas	Tolerance > 0,10 dan VIF < 10	X1: Tolerance = 0,103; VIF = 9,746. X2: Tolerance = 0,205; VIF = 4,870. X3: Tolerance = 0,290; VIF = 8,099. X4: Tolerance = 0,383; VIF = 2,610. X5: Tolerance = 0,199; VIF = 5,013	Tidak terjadi multikolinearitas
3	Heteroskedastisitas	Scatterplot: titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu	Titik-titik pada grafik menyebar secara acak dan tidak menunjukkan pola tertentu	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah IBM SPSS Statistics 25, 2026.

Berdasarkan Tabel X, hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Uji normalitas menunjukkan bahwa titik-titik pada grafik P-Plot mengikuti garis diagonal dan histogram menunjukkan pola distribusi yang mendekati normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi. Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga tidak ditemukan gejala multikolinearitas dalam model regresi. Hasil uji heteroskedastisitas juga menunjukkan bahwa titik-titik pada grafik

scatterplot tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi uji asumsi klasik dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Ringkasan pengujian Asumsi Klasik

Hipo tesis	Variabel	Koefisien Regresi (B)	t-hitung	Sig.	α	Arah Pengaruh	Keputusan
H1	Lingkungan Pengendalian (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	1,035	1,958	0,000	0,05	Positif	Diterima
H2	Penilaian Risiko (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,259	1,738	0,002	0,05	Positif	Diterima
H3	Aktivitas Pengendalian (X3) → Kinerja Karyawan (Y)	0,074	1,993	0,000	0,05	Positif	Diterima
H4	Informasi dan Komunikasi (X4) → Kinerja Karyawan (Y)	0,905	1,713	0,004	0,05	Positif	Diterima
H5	Pemantauan (X5) → Kinerja Karyawan (Y)	0,286	1,830	0,000	0,05	Positif	Diterima

Sumber: Data diolah IBM SPSS Statistics 25, 2026.

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Pengendalian terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan pengendalian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 1,035 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Secara substantif, hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan pengendalian yang diterapkan dalam organisasi, semakin baik pula kinerja karyawan. Lingkungan pengendalian merupakan fondasi bagi komponen pengendalian internal lainnya karena mencerminkan nilai etika, integritas, struktur organisasi, pembagian wewenang, serta komitmen manajemen terhadap pengendalian. Dalam konteks PT. PELNI (Persero) Cabang Kota Sorong, lingkungan pengendalian yang jelas dapat memberikan pedoman kepada karyawan mengenai standar perilaku, tanggung jawab, dan prosedur kerja yang harus dipenuhi. Dengan demikian, pengendalian tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga membentuk kondisi kerja yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas secara lebih tertib dan bertanggung jawab.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif teori keagenan (*agency theory*), yang memandang adanya potensi perbedaan kepentingan dan informasi antara prinsipal dan agen. Dalam organisasi, manajemen sebagai pihak yang mengarahkan aktivitas organisasi membutuhkan mekanisme yang dapat memastikan bahwa karyawan menjalankan tugas sesuai dengan tujuan organisasi. Lingkungan pengendalian yang kuat

dapat menjadi mekanisme awal untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi melalui penetapan tanggung jawab, struktur kewenangan, nilai etika, dan standar perilaku yang jelas. Secara logis, ketika karyawan memahami siapa yang bertanggung jawab, kepada siapa harus melapor, standar apa yang harus dipenuhi, dan konsekuensi dari penyimpangan, ketidakjelasan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat berkurang. Kondisi tersebut selanjutnya dapat meningkatkan disiplin, akuntabilitas, dan kualitas pelaksanaan tugas sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan komponen pengendalian internal memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengendalian internal dan kinerja pengurus koperasi juga menunjukkan bahwa lingkungan pengendalian merupakan salah satu komponen yang digunakan dalam pengukuran pengendalian internal dan berhubungan dengan pencapaian kinerja organisasi (Saraswati & Subagyo, 2021; Reo et al., 2021).

Pengaruh Penilaian Risiko terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga H_2 diterima. Koefisien regresi sebesar 0,259 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas penilaian risiko diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan dengan asumsi variabel lainnya konstan. Temuan ini menunjukkan bahwa proses identifikasi, analisis, dan pengelolaan risiko yang dilakukan organisasi dapat membantu karyawan memahami potensi hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian risiko memungkinkan organisasi mengantisipasi kemungkinan terjadinya kesalahan, keterlambatan, kerugian, maupun gangguan operasional sebelum risiko tersebut berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

Secara logis, penilaian risiko dapat meningkatkan kinerja karena karyawan bekerja dalam kondisi yang lebih terarah dan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai risiko pekerjaan. Ketika risiko telah diidentifikasi dan dikomunikasikan, karyawan dapat menentukan tindakan pencegahan dan alternatif penyelesaian apabila terjadi masalah. Dengan demikian, waktu dan sumber daya yang seharusnya digunakan untuk memperbaiki kesalahan dapat dialihkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif.

Dalam perspektif teori keagenan, mekanisme penilaian risiko juga dapat mengurangi ketidakpastian dan asimetri informasi antara pihak yang memberikan tanggung jawab dan pihak yang melaksanakan tanggung jawab. Kejelasan mengenai risiko dan mekanisme penanganannya membuat perilaku agen lebih mudah diarahkan dan dievaluasi berdasarkan tujuan organisasi. Penelitian mengenai pengelolaan risiko juga menegaskan pentingnya proses identifikasi dan evaluasi risiko dalam menentukan tindakan mitigasi yang tepat, khususnya dalam lingkungan operasional yang memiliki kompleksitas dan potensi gangguan yang tinggi (Ariany et al., 2022).

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian, yaitu Zulfaidah (2022), yang menunjukkan adanya pengaruh penilaian risiko terhadap kinerja. Namun demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada konteks organisasi yang berbeda,

yaitu PT. PELNI (Persero) Cabang Kota Sorong. Lingkungan kerja perusahaan pelayaran memiliki aktivitas operasional yang melibatkan berbagai prosedur, sumber daya, dan potensi risiko, sehingga penilaian risiko menjadi penting dalam menjaga kelancaran pekerjaan. Oleh karena itu, semakin sistematis organisasi dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi risiko, semakin besar kemungkinan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara tepat, aman, dan sesuai dengan target organisasi.

Pengaruh Aktivitas Pengendalian terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas pengendalian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi sebesar 0,074 dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa H3 diterima. Temuan ini berarti bahwa penerapan aktivitas pengendalian yang lebih baik cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Aktivitas pengendalian mencakup berbagai tindakan dan prosedur yang dirancang untuk memastikan bahwa instruksi manajemen dilaksanakan secara tepat, antara lain otorisasi, pemisahan tugas, verifikasi, rekonsiliasi, dokumentasi, dan pengendalian terhadap aktivitas organisasi.

Hubungan positif tersebut dapat dijelaskan melalui logical thinking. Karyawan yang bekerja dengan prosedur yang jelas akan memiliki pedoman mengenai bagaimana suatu pekerjaan harus dilaksanakan. Pemisahan tugas dapat mengurangi tumpang tindih tanggung jawab, sedangkan otorisasi dan verifikasi dapat mengurangi kemungkinan kesalahan dalam proses kerja. Dengan adanya mekanisme tersebut, karyawan tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Kondisi ini dapat meningkatkan akurasi, akuntabilitas, dan konsistensi pekerjaan. Dalam perspektif teori keagenan, aktivitas pengendalian berfungsi sebagai mekanisme monitoring yang membantu mengurangi peluang perilaku oportunistik agen. Prosedur yang jelas membatasi ruang terjadinya tindakan yang tidak sesuai dengan kepentingan organisasi dan sekaligus memberikan dasar yang objektif untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Budiman et al. (2020) yang menunjukkan pentingnya aktivitas pengendalian dalam mendukung efektivitas pengendalian internal. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa aktivitas pengendalian berkaitan dengan prosedur, dokumentasi, dan pemisahan fungsi yang diperlukan untuk mengurangi kesalahan serta risiko dalam aktivitas organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Widyasari dan Wahyudi (2021) yang menemukan adanya hubungan antara aktivitas pengendalian dan kinerja. Dengan demikian, aktivitas pengendalian bukan sekadar mekanisme untuk mencegah kesalahan dan kecurangan, tetapi juga dapat berfungsi sebagai instrumen yang membantu karyawan bekerja secara lebih terstruktur dan konsisten.

Pengaruh Informasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi sebesar 0,905 dengan nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ menunjukkan bahwa H4 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif informasi dan komunikasi dalam organisasi, semakin baik pula kinerja karyawan. Informasi yang relevan, akurat, dan tersedia pada waktu yang

tepat memungkinkan karyawan memahami tugas, tanggung jawab, target, serta prosedur yang harus dilaksanakan. Sementara itu, komunikasi yang efektif memungkinkan informasi tersebut disampaikan dan dipahami oleh pihak yang membutuhkan.

Secara logis, pekerjaan tidak dapat dilaksanakan secara optimal apabila karyawan tidak memperoleh informasi yang diperlukan. Ketidakjelasan informasi dapat menyebabkan kesalahan interpretasi, keterlambatan pengambilan keputusan, duplikasi pekerjaan, bahkan konflik antarbagian. Sebaliknya, informasi yang jelas dan komunikasi dua arah memungkinkan karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan, kapan pekerjaan harus diselesaikan, dan kepada siapa hasil pekerjaan harus dilaporkan. Dalam perspektif teori keagenan, informasi dan komunikasi memiliki fungsi strategis karena dapat mengurangi asimetri informasi antara pihak yang memberikan tugas dan pihak yang melaksanakan tugas. Semakin baik arus informasi, semakin kecil kesenjangan informasi yang dapat menimbulkan kesalahan maupun perilaku yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sutrisno dan Wardani (2021) yang menunjukkan bahwa informasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut memperkuat argumentasi bahwa sistem pengendalian internal tidak akan efektif apabila hanya memiliki prosedur pengendalian tanpa didukung oleh informasi yang memadai dan komunikasi yang efektif. Dengan demikian, dalam konteks PT. PELNI (Persero) Cabang Kota Sorong, peningkatan kualitas informasi dan komunikasi dapat menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan koordinasi antarbagian, mempercepat penyelesaian masalah, dan memastikan bahwa pekerjaan karyawan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Pengaruh Pemantauan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemantauan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi sebesar 0,286 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik proses pemantauan yang dilakukan organisasi, semakin baik pula kinerja karyawan. Pemantauan memungkinkan organisasi mengevaluasi apakah pengendalian yang telah diterapkan berjalan sebagaimana mestinya serta mengidentifikasi kelemahan yang memerlukan tindakan perbaikan.

Pemantauan dapat meningkatkan kinerja karena memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kesesuaian antara pelaksanaan pekerjaan dan standar yang telah ditetapkan. Karyawan yang mengetahui bahwa pelaksanaan tugas dievaluasi secara berkala akan memiliki dorongan yang lebih kuat untuk menjaga kualitas pekerjaan, memenuhi target, dan mematuhi prosedur. Di sisi lain, pemantauan yang dilakukan secara objektif dapat membantu manajemen menemukan penyimpangan sejak dini sehingga tindakan korektif dapat segera dilakukan. Oleh karena itu, pemantauan bukan hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam perspektif teori keagenan, pemantauan merupakan mekanisme penting untuk mengurangi potensi moral hazard, yaitu kondisi ketika agen dapat bertindak tidak sepenuhnya sesuai dengan kepentingan prinsipal karena adanya perbedaan informasi dan kepentingan.

Pemantauan yang sistematis membuat pelaksanaan tugas lebih mudah dievaluasi dan meningkatkan akuntabilitas karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Reo et al. (2021) yang menemukan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga memasukkan lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan sebagai komponen pengendalian internal yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa pemantauan yang efektif dapat mendorong karyawan untuk bekerja sesuai standar dan tujuan organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Internal (SPI) yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PELNI (Persero) Cabang Kota Sorong. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan sistem pengendalian internal, semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Setiap komponen SPI memiliki kontribusi dalam mendukung peningkatan kinerja, terutama melalui penguatan etika dan integritas, pengelolaan risiko yang memadai, pelaksanaan aktivitas pengendalian yang efektif, penyampaian informasi dan komunikasi yang jelas, serta pemantauan yang dilakukan secara konsisten. Dengan penerapan kelima komponen tersebut secara optimal, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, efektif, dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT PELNI (Persero) Cabang Kota Sorong perlu terus memperkuat penerapan SPI sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja karyawan. Penguatan dapat dilakukan melalui peningkatan integritas dan etika dalam lingkungan kerja, pelibatan karyawan dalam proses identifikasi dan penilaian risiko, penyempurnaan aktivitas pengendalian, serta peningkatan kualitas sistem informasi dan komunikasi. Selain itu, kegiatan pemantauan perlu dilakukan secara lebih proaktif, berkala, dan terstruktur sehingga setiap kelemahan dalam pelaksanaan pengendalian dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas operasional sekaligus mendukung terciptanya kualitas pelayanan yang lebih baik.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup variabel yang digunakan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Sistem pengendalian internal merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja, tetapi masih terdapat faktor lain yang belum dikaji dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian dilakukan pada PT PELNI (Persero) Cabang Kota Sorong dengan jumlah responden yang terbatas, sehingga hasil penelitian perlu dipertimbangkan secara hati-hati apabila diterapkan pada organisasi atau wilayah yang memiliki karakteristik berbeda. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek dan jumlah responden serta mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi karyawan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan pada

cabang PT PELNI lainnya atau perusahaan transportasi laut yang berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan meningkatkan generalisasi temuan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- nnln Arikunto, metoe penelitian. (yogyakarta : pustaka pelajar, 2009). H. 160.
- Ariskunto Suharsimi, Prosedur Penelitian Suatu Praktek,(Jakarta: Rineka Cipta, 2002). H. 31
- Arsiningsih. Diatmika. Darmawan. (2015). Pengaruh penggunaan teknologi informasi, efektivitas sistem informasi akuntansi, kepercayaan atas sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian intern terhadap kinerja karyawan pada bank perkreditan rakyat di kabupaten Buleleng dan Bangli, e Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha. Jurusan Akuntansi Program S1, Vol 3, No.1.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach. Pearson.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2020). Report to the Nations: Global Study on Occupational Fraud and Abuse.
- Boynton, W. C., & Kell, W. G. (2018). Modern Auditing: Assurance Services and the Integrity of Financial Reporting.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). Internal Control – Integrated Framework.
- Fitriani, D., & Sudarmadi, R. (2019). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika, 7(1), 23-35.
- Ghozali, I. (2016). Desain penelitian kuantitatif dan kualitatif untuk akuntansi, bisnis, dan ilmu sosial lainnya. Yoga Pratama.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2020). Basic Econometrics (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis (8th ed.). Pearson Education.
- Hall, J.A. (2021). Sistem informasi akuntansi. Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat.
- Hartati, S., & Purnamasari, D. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa. Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 14(1), 79-90.
- Maharani, Farisa Lailatul. 2015. Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Pelayanan Medis di Rumah Sakit Jember Klinik. Skripsi. Fakultas Ekonomi : Universitas Jember.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management: Essential Perspectives. Cengage Learning.
- Mayarani, E. I., Santoso, A. D. D., Riyandaru, G. B., & Wardayati, S. M. (2018). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Paru Jember. UNEJ eProceeding, 158-168.
- Reo, M. S., Nugraha, F. R., & Hasanah, U. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Berbasis COSO terhadap Perilaku Etis dan

- Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Indonesia (JIAKI), 9(2), 45-57.
- Rizki, A. (2022). Analisis Risiko Fraud pada Perusahaan Transportasi Laut. Jurnal Keuangan dan Akuntansi, 15(1), 45-59.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018). Accounting Information Systems. Albrecht, W. S., Albrecht, C. O., Albrecht, C. C., & Zimbelman, M. F. (2019). Fraud Examination. COSO. (2013). Internal Control - Integrated Framework.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2020). Accounting Information Systems. Pearson. Hayes, R., Wallage, P., & Gortemaker, H. (2017). Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2020). Accounting Information Systems. Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. Wiley.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, H., & Wardani, E. K. (2021). Sistem Pengendalian Internal dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan BUMN. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia (JMBI), 17(1), 102-115.
- Widyasari, A., & Wahyudi, S. (2021). Analisis Regresi Linear Berganda dalam Penelitian Kuantitatif. Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan, 12(2), 45-55.
- Widyasari, D., & Wahyudi, R. (2021). Pengujian Asumsi Klasik dalam Model Regresi Linear Berganda. Jurnal Ilmiah Manajemen, 9(2), 112–120.
- Widyasari, A., & Wahyudi, T. (2021). Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 6(2), 112–121.
- Yuwannita, A., & Ariani, N. E. (2016). Analisis Hubungan Pengendalian Internal Versi COSO Terhadap Indikasi Kecurangan Laporan Keuangan Pada Bitul Qiradh Anggota Pusat Koperasi Syariah Nanggroe Aceh Darussalam. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi. Vol.1 No.1.199-209.