

**Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pegawai
dengan *Self-Esteem* sebagai Variabel Moderasi: (Studi Kasus
pada Bawaslu Provinsi Jawa Barat dan Bawaslu
Kabupaten/Kota Se-Provinsi Jawa Barat)**

Herdi Sulaeman

Universitas Widyaatama Bandung, Indonesia

Email: herdisulaeman@gmail.com

Diterima: 30 Juny 2025, Revisi: 12 July 2025, Disetujui: 21 Juli 2025

ABSTRACT

This study aims to examine the interaction between internal control and self-esteem in explaining employee performance. The research was conducted within the organizational environment of the Election Supervisory Board (Bawaslu) of West Java Province, including Bawaslu at the regency and municipal levels. A total of 235 employees were selected as research participants using purposive sampling. This study employs an explanatory research design and utilizes moderated regression analysis to test the moderating effect of self-esteem, with data processing conducted using SPSS software. Data were collected through questionnaires using a Likert scale to measure respondents' attitudes. The results reveal that self-esteem significantly moderates the relationship between internal control and employee performance. This finding indicates that self-esteem can strengthen the influence of internal control on employee performance.

Keywords: internal control, self-esteem, employee performance, moderated regression, Bawaslu.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui interaksi antara pengendalian internal dan self-esteem dalam menjelaskan kinerja pegawai. Studi ini dilaksanakan pada lingkungan Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Jawa Barat serta Bawaslu Kabupaten/Kota se-Provinsi Jawa Barat. Sampel penelitian terdiri atas 235 pegawai yang dipilih melalui metode purposive sampling. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatif dengan metode analisis regresi moderasi untuk menguji peran self-esteem sebagai variabel moderasi, yang dianalisis dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa self-esteem mampu memoderasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa self-esteem mampu memperkuat pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: pengendalian internal, self-esteem, kinerja pegawai, regresi moderasi, Bawaslu.

PENDAHULUAN

Pengendalian internal memegang peranan penting dalam memastikan aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, mengurangi risiko, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional (Hanifah, 2023). Dengan kata lain, pengendalian internal menjadi salah satu pilar penting yang mendukung tercapainya kinerja organisasi yang optimal. Sejalan dengan pentingnya fungsi tersebut, berbagai penelitian di Indonesia telah mengkaji hubungan antara pengendalian internal dan kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian yang ada masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Wijaya dan Priono (2022), Laoli dan Ndraha (2022), Suwartika (2019), Mustopa et al. (2022), serta Kesek et al. (2021), menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Rachman et al. (2022) dan Victolia et al. (2023) menemukan bahwa pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai sendiri merupakan elemen kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Chairunnisah et al. (2021) menegaskan bahwa kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan organisasi. Mangkunegara (2017) juga menekankan bahwa kinerja diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang optimal tidak hanya mencerminkan efektivitas individu, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan sistem manajemen dalam mengelola sumber daya manusia secara efisien. Menurut Gibson et al. (2012), kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi.

Salah satu faktor individu yang diperkirakan dapat memengaruhi kinerja pegawai tersebut adalah self-esteem. Moorhead dan Griffin (2013) mendefinisikan self-esteem sebagai keyakinan individu terhadap nilai dan harga dirinya. Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa self-esteem berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Wiranegara &

Kartini, 2023; Langi et al., 2022; Budiyanto, 2021). Pegawai dengan tingkat self-esteem yang tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih baik, mampu mengelola tekanan pekerjaan, dan memanfaatkan sistem pengendalian internal secara lebih efektif. Sebaliknya, pegawai dengan self-esteem yang rendah lebih rentan terhadap stres dan cenderung kurang produktif (Zacharias & Laurens, 2024; Hikmah & Sutianingsih, 2023).

Lebih lanjut, Christina et al. (2020) mengungkapkan bahwa self-esteem dapat berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara pengendalian internal dan perilaku pegawai. Pegawai dengan self-esteem yang tinggi diyakini mampu merespon pengendalian internal dengan perilaku yang baik sehingga mendorong peningkatan kinerja. Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji peran self-esteem sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara pengendalian internal dan kinerja pegawai, khususnya di Indonesia, masih sangat terbatas. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pegawai dengan self-esteem sebagai variabel moderasi. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis dalam penguatan sistem pengendalian internal dan pengembangan kapasitas psikologis pegawai, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

KAJIAN PUSTAKA

Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan suatu proses yang bersifat menyeluruh dan integral yang dirancang dan diterapkan oleh manajemen, dewan pengawas, serta seluruh personel dalam suatu organisasi (Wuryani, E., 2010). Proses ini bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang meliputi efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku (Purnamasari dalam Hanifah,

A. M., dkk., 2023). Mengacu pada kerangka *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), pengendalian internal mencakup kebijakan, prosedur, serta aktivitas yang disusun untuk melindungi aset organisasi, menjamin keakuratan dan keandalan informasi, serta memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi dijalankan sesuai dengan prinsip etika dan peraturan yang ditetapkan. Lebih lanjut COSO (2013) menjelaskan bahwa pengendalian internal yang kuat dapat memberikan struktur kerja yang jelas, mendorong akuntabilitas, serta meminimalkan potensi kesalahan atau pelanggaran dalam pelaksanaan tugas.

Pengendalian internal dalam lingkup instansi pemerintah diwujudkan melalui implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. SPIP merupakan adaptasi dari kerangka *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), yang terdiri atas lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta kegiatan pemantauan. Setiap komponen pengendalian internal tersebut dijabarkan lebih lanjut ke dalam prinsip-prinsip spesifik yang saling terkait guna membentuk sistem pengendalian yang komprehensif dan efektif.

Pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme untuk mengarahkan, memantau, dan mengukur pemanfaatan sumber daya organisasi, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam mengantisipasi serta memitigasi berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan (Moeller, 2016). Mulyadi (2016) menjelaskan bahwa pengendalian internal mencakup struktur organisasi, metode, serta langkah-langkah yang terkoordinasi yang dirancang untuk melindungi aset, meningkatkan efisiensi operasional, serta menjamin keakuratan dan keandalan informasi akuntansi.

Pengendalian internal yang kuat memungkinkan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan sistematis, mendorong

peningkatan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas, serta menekan risiko terjadinya penyimpangan dan ketidaksesuaian operasional (Arens, Elder, & Beasley, 2017). Lebih lanjut, Wilkinson et al. (2000) menekankan bahwa sistem pengendalian internal juga mendukung terbentuknya budaya organisasi yang kondusif terhadap peningkatan kedisiplinan, integritas, dan produktivitas kerja pegawai. Hasil temuan empiris yang diperoleh dari berbagai penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Wijaya dan Priono (2022), Suwartika (2019), Mustopa et al. (2022), Kesek et al. (2021), serta Aminah et al. (2021) menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis pertama: Pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Self-esteem

Self-esteem, atau harga diri, merupakan evaluasi subjektif yang dilakukan individu terhadap nilai dirinya sendiri (Rosenberg, 1965). Konsep ini mencerminkan sejauh mana seseorang memandang dirinya sebagai individu yang bernilai, kompeten, serta layak untuk dihargai, baik oleh dirinya sendiri maupun oleh orang lain di sekitarnya. Oliver et al. (1999) dalam Christina et al. (2024) mendefinisikan *self-esteem* sebagai bentuk penerimaan diri yang mencerminkan kesadaran dan penerimaan terhadap kondisi serta identitas diri pada saat tertentu. Sementara itu, menurut Moorhead dan Griffin (2013), *self-esteem* mencerminkan tingkat keyakinan individu bahwa dirinya adalah pribadi yang berharga dan pantas untuk dihargai. Dalam pandangan lain, Hikmah dan Sutianingsih (2023) menegaskan bahwa *self-esteem* merupakan evaluasi pribadi terhadap nilai diri, yang tercermin dalam pikiran maupun emosi, baik dalam bentuk positif maupun negatif.

Dewi, T. K. (2022) menyatakan karakteristik *self-esteem* secara umum dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu individu dengan *self-esteem* tinggi dan individu dengan *self-esteem* rendah. Rosenberg (1965)

menyatakan bahwa individu dengan *self-esteem* tinggi merasa puas dengan dirinya, memiliki rasa bangga terhadap identitas pribadinya, serta lebih sering menunjukkan emosi positif seperti optimisme dan kebahagiaan. Selain itu, individu dengan *self-esteem* tinggi umumnya memiliki tingkat *resiliensi* yang tinggi, yakni kemampuan untuk menerima kegagalan, bangkit dari kekecewaan, serta memandang kehidupan dengan lebih positif (Orth, U., Robins, R. W., & Widaman, K. F., 2012; Masten, A. S., & Reed, M.-G. J., 2002). Sedangkan individu dengan tingkat *self-esteem* rendah sering kali merasa tidak puas dengan dirinya, memiliki keinginan untuk menjadi orang lain, serta lebih rentan terhadap emosi negatif seperti stres, kesedihan, dan kemarahan.

Dalam konteks organisasi, *self-esteem* berperan sebagai faktor psikologis penting yang memengaruhi perilaku dan produktivitas pegawai (Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M., 1996 dan Baumeister, R. F. et al., 2003). Zacharias dan Laurens (2024) menyatakan bahwa *self-esteem* memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian diri, sehingga individu yang memiliki tingkat harga diri tinggi cenderung lebih termotivasi dan percaya diri dalam bekerja. Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997) menyatakan bahwa Pegawai dengan tingkat *self-esteem* yang tinggi umumnya menunjukkan motivasi kerja yang kuat, ketahanan terhadap tekanan, serta kemampuan adaptasi yang baik terhadap sistem kerja.

Selain itu, Wulansari, S., Meirawan, D., & Purwanto, D. (2024) menyatakan bahwa menurut teori Bandura *self-esteem* memiliki hubungan erat dengan motivasi intrinsik. Pegawai dengan *self-esteem* tinggi cenderung termotivasi secara internal, bekerja bukan karena tekanan dari luar, melainkan karena dorongan pribadi yang bersumber dari rasa tanggung jawab dan pencapaian diri. Sejumlah penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *self-esteem* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian oleh Rauf (2024), Wiranegara dan Kartini (2023), Langi et al. (2022), Budiyanto (2021), Ahiri

et al. (2022), serta Hikmah dan Sutianingsih (2023). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua: *Self-esteem* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Siddiqui, M. N., 2014). Kinerja mencerminkan hasil nyata yang dicapai oleh seorang pegawai selama periode tertentu, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang menggambarkan tanggung jawab serta peran yang diembannya (Mangkunegara, 2017; Hasibuan, 2019). Sementara itu, Rahadi dan Dedi (2010) menjelaskan bahwa kinerja mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja dan prestasi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Secara lebih mendalam, kinerja tidak hanya berkaitan dengan kuantitas hasil kerja, tetapi juga menyangkut efisiensi, efektivitas, serta sejauh mana pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar dan tenggat waktu yang telah ditentukan (Handoko, 1998; Al Mehrzi & Singh, 2016). Dalam praktiknya, pegawai yang memiliki kinerja tinggi bukan hanya mampu menghasilkan output dalam jumlah besar, tetapi juga akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan harapan organisasi (Shmailan, 2016).

Berbagai faktor turut memengaruhi kinerja pegawai, mulai dari aspek individu seperti kemampuan, keterampilan, motivasi, hingga faktor lingkungan kerja yang meliputi dukungan manajerial, sistem penghargaan, serta kesempatan pengembangan diri (Blumberg & Pringle, 1982). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu dan faktor situasional, Gibson et al. (2012) menyatakan bahwa perilaku dan kinerja seseorang tidak dapat dipisahkan dari pengaruh kondisi lingkungan (situasional) dan karakteristik pribadi (individu). Nelson dan Quick (2012) dalam Christina et al. (2020) menegaskan bahwa perilaku kerja dan kinerja dipengaruhi oleh hubungan timbal balik antara kondisi organisasi dan karakteristik individu. Dalam konteks penelitian ini, kondisi organisasi

yang dimaksud adalah pengendalian internal, sedangkan karakteristik individu yang diteliti adalah *self-esteem*.

Efektivitas suatu sistem pengendalian internal tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan struktur, kebijakan, dan prosedur yang diterapkan, tetapi juga sangat bergantung pada sejauh mana individu dalam organisasi mampu merespons, memahami, dan menginternalisasi nilai-nilai serta mekanisme pengendalian tersebut. Christina et al. (2020) mengemukakan bahwa pengaruh pengendalian internal terhadap perilaku dan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap sistem tersebut. Interaksi antara struktur organisasi dan karakter individu menjadi elemen penting dalam memastikan keberhasilan implementasi pengendalian internal.

Lebih lanjut, Kuo dan Wu (2022) memperkenalkan konsep *organization-based self-esteem* (OBSE), yaitu sejauh mana individu merasa dirinya bernilai dalam organisasi. Temuan mereka menunjukkan bahwa OBSE berperan penting dalam menentukan bagaimana individu merespon sistem kerja serta tekanan sosial yang ada. Pegawai dengan OBSE tinggi cenderung melihat pengendalian internal sebagai bentuk kepercayaan dan pengakuan, yang mendorong komitmen dan kinerja. Sebaliknya, pegawai dengan OBSE rendah mungkin memaknainya sebagai ketidakpercayaan, yang berdampak negatif pada motivasi dan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *self-esteem* berpotensi menjadi variabel moderator dalam hubungan antara pengendalian internal dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan: *Self-esteem* memoderasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research, yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti. Pendekatan kuantitatif dipilih

karena mampu menyediakan bukti empiris yang objektif dan terukur melalui penerapan teknik analisis statistik, seperti regresi linier dan Moderated Regression Analysis (MRA), sehingga hasil yang diperoleh dapat diinterpretasikan secara sistematis dan dapat diuji validitasnya.

Penelitian ini dilakukan pada Bawaslu Provinsi Jawa Barat dan Bawaslu Kabupaten/Kota se-Provinsi Jawa Barat, mengingat peran strategis organisasi ini dalam pengawasan pemilu dan tantangan kompleks yang dihadapi pegawainya. Objek penelitian adalah pegawai Bawaslu Provinsi Jawa Barat dan pegawai Bawaslu Kabupaten/Kota se-Jawa Barat dengan jumlah populasi sebanyak 569 pegawai. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 235 pegawai yang ditentukan melalui teknik purposive sampling.

Instrumen penelitian dalam studi ini berupa angket skala Likert lima poin yang mengukur tiga variabel utama: pengendalian internal, kinerja pegawai, dan self-esteem. Penggunaan angket dipilih karena efektif untuk mengukur persepsi dan sikap responden secara kuantitatif. Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan Tsui et al. (1995) yang terdiri dari 11 item terkait hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Instrumen pengendalian internal diadaptasi dari kerangka COSO dengan lima komponen utama dan memuat 19 pernyataan. Sementara itu, self-esteem diukur menggunakan Rosenberg Self-esteem Scale (RSES) yang terdiri dari 10 pernyataan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Sebanyak 235 kuesioner dinyatakan layak untuk diolah. Uji validitas menggunakan Pearson Product Moment menunjukkan bahwa seluruh item valid dengan r-hitung di atas 0,30. Uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa semua variabel reliabel dengan koefisien di atas 0,7. Uji asumsi klasik mengindikasikan bahwa data tidak berdistribusi normal, namun hal ini masih dapat ditoleransi karena jumlah sampel yang besar (n

= 235), sesuai dengan Teorema Limit Pusat. Selain itu, tidak ditemukan masalah multikolinearitas maupun heteroskedastisitas. Dengan demikian, analisis regresi termoderasi dapat dilanjutkan.

Tabel 1. Model Regresi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.638 ^a	.408	.400	8.43529	.408	52.975	3	231	.000

a. Predictors: (Constant), Variabel_Interaksi, Self_Esteem, Pengendalian_internal

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi pada Tabel 1, diperoleh nilai Adjusted R² sebesar 0,408, yang berarti bahwa 40,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pengendalian internal, *self-esteem*, serta moderasi interaksi keduanya. Sementara itu, 59,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model ini. Selain itu, nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,638 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara variabel pengendalian internal, *self-esteem*, serta moderasi interaksi keduanya terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2. Hasil Uji
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11308.158	3	3769.386	52.975	.000 ^b
	Residual	16436.607		71.154		
	Total	27744.765				

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

b. Predictors: (Constant), Variabel_Interaksi, Self_Esteem, Pengendalian_internal

Berdasarkan hasil uji hipotesis melalui uji F pada tabel 2, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model yang dibangun pada penelitian ini dapat digunakan untuk memprediksi. Perbandingan antara Fhitung sebesar 52,975 dan Ftabel sebesar 3,04 juga memperkuat kesimpulan ini,

Tabel 3. Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	77.163	.568		135.900	.000
Pengendalian_internal	.363	.048	.411	7.551	.000
Self_Esteem	.356	.056	.335	6.351	.000
Variabel_Interaksi	.010	.004	.130	2.484	.014

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Berdasarkan Tabel 3, hasil pengujian secara parsial menggunakan regresi linier berganda dengan pendekatan *Moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Nilai t-hitung sebesar 7,551 lebih besar dari t-tabel 1,96, sehingga hipotesis alternatif (Ha1) diterima. Dengan demikian, pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Self-esteem terhadap Kinerja Pegawai

Nilai signifikansi variabel *self-esteem* sebesar 0,000, lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Nilai t-hitung sebesar 6,351 juga lebih besar dari t-tabel 1,96, sehingga hipotesis alternatif (Ha2) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *self-esteem* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Moderasi Interaksi Pengendalian Internal dan Self-esteem terhadap Kinerja Pegawai

Nilai signifikansi variabel interaksi sebesar 0,014, lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Nilai t-hitung sebesar 2,484 lebih besar dari t-tabel 1,96, sehingga hipotesis alternatif (Ha3) diterima. Artinya, *self-esteem* mampu memoderasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengendalian

internal terhadap kinerja pegawai serta peran self-esteem sebagai variabel moderasi. Dengan menggunakan 235 kuesioner yang telah lolos uji validitas dan reliabilitas, penelitian ini menyajikan analisis yang kokoh secara statistik. Meskipun data tidak berdistribusi normal, hal ini dianggap dapat ditoleransi karena jumlah sampel yang besar, sesuai dengan Teorema Limit Pusat. Analisis regresi termoderasi (Moderated Regression Analysis/MRA) digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Hasil uji t menunjukkan bahwa baik pengendalian internal maupun self-esteem secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,000, dengan t-hitung jauh melebihi t-tabel, menguatkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja. Ini berarti, semakin baik sistem pengendalian internal yang diterapkan, dan semakin tinggi self-esteem pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai.

Temuan utama dari penelitian ini adalah bahwa self-esteem memoderasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui nilai signifikansi interaksi sebesar 0,014 dan t-hitung 2,484 yang lebih besar dari t-tabel. Artinya, pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja akan semakin kuat jika self-esteem pegawai berada pada tingkat yang tinggi. Pegawai dengan self-esteem tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri dan motivasi yang lebih besar dalam menanggapi kebijakan dan prosedur pengendalian internal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Lestari dan Hidayat (2022), yang menyatakan bahwa self-esteem tinggi mendorong pegawai untuk lebih proaktif dalam merespons pengendalian internal. Nilai Adjusted R² sebesar 0,408 menunjukkan bahwa sekitar 40,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pengendalian internal, self-esteem, dan interaksi keduanya. Sementara itu, nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,638 menandakan hubungan yang cukup kuat antar variabel tersebut. Model regresi secara keseluruhan juga signifikan secara statistik, berdasarkan hasil uji F.

Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tidak hanya penting untuk memperkuat sistem pengendalian internal, tetapi juga perlu memberikan perhatian pada pengembangan self-esteem pegawai, misalnya melalui program pengakuan kerja, pelatihan pengembangan diri, dan komunikasi organisasi yang mendukung. Dengan membangun lingkungan kerja yang mendorong self-esteem positif, organisasi dapat memaksimalkan efektivitas pengendalian internal dalam mencapai kinerja optimal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal dan self-esteem berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta self-esteem terbukti mampu memoderasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja tersebut, yang berarti self-esteem memperkuat hubungan antara pengendalian internal dan pencapaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen disarankan untuk tidak hanya meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal, tetapi juga secara aktif membangun dan memperkuat self-esteem pegawai melalui berbagai inisiatif, seperti pelatihan soft skills (komunikasi, manajemen emosi, pengembangan kepercayaan diri), kegiatan coaching dan mentoring, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif, kolaboratif, dan menghargai kontribusi individu agar pegawai lebih percaya diri, termotivasi, dan mampu mencapai kinerja optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahiri, H., Hajiali, I., & Serang, S. (2022). Pengaruh locus of control, self-esteem dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara. *YUME: Journal of Management*, 5(1), 575–598.
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee

engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>

Aminah, A., Herawati, J., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh pengendalian internal, pemanfaatan teknologi informasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. *Publik*, 8(2), 290–305.

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (16th ed.). Pearson Education.

Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or health? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1–44.

Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103(1), 5–33.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560–569.
<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>

Budiyanto, A. (2021). Pengaruh self-esteem, self-efficacy, kepuasan kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT Neotekno Nusantara. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 24(3), 297–315.

Chairunnisah, R., Km, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori kinerja karyawan. *Kinerja Karyawan*, 29.

Christina, V., Novatiani, A., Sarumpaet, T. L., Asikin, B., & Novianto, R. A. (2024). Employee performance: Interaction between total quality management and self-esteem study in Soe manufacturing company. *Indonesian Journal of Economics and Management*, 4(2), 297–304.

Christina, V., Sarumpaet, T. L., & Novatiani, A. (2020). The interaction effect between internal control and self-esteem on ethical behavior.

International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(2), 3281–3287.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.

Dewi, T. K. (2022). Kolerasi antara self-esteem dengan prestasi belajar mahasiswa program studi akuntansi. *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi)*, 10(1), 31–36.

Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.

Handoko, T. H. (1998). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (2nd ed.). BPFE Yogyakarta.

Hanifah, A. M., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Literature review: Pengaruh sistem pengendalian internal, peran audit internal, komitmen manajemen terhadap good corporate governance. *Jurnal Economina*, 2(6), 1318–1330.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi ed.). Bumi Aksara.

Hikmah, S. U. N., & Sutianingsih, S. (2023). Peran quality of human resources dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui self-esteem sebagai variabel intervening. *Ekobis: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 11(2), 194–201.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.

Kesek, M. N., Tangon, J. N., & Korompis, S. N. (2021). Analisis pengaruh budaya organisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja pegawai. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 5(1), 12–21.

Kuo, C.-C., & Wu, C.-Y. (2022). Organization-based self-esteem and workplace ostracism: Impacts on employee performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 87–105.

- Langi, C. M., Tewal, B., & Dotulong, L. O. (2022). Pengaruh self-esteem, self-efficacy dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Timurjaya Dayatama (Wings) kantor cabang Sonder. *Jurnal EMBA*, 10(1), 450–460.
- Laoli, E. S., & Ndraha, T. P. (2022). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 15–20.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Masten, A. S., & Reed, M.-G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford University Press.
- Moeller, R. R. (2016). *Executive's guide to COSO internal controls: Understanding and implementing the new framework*. John Wiley & Sons.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Mulyadi. (2016). *Sistem akuntansi*. Salemba Empat.
- Mustopa, Y., Astuti, M., & Sukmasari, D. (2022). Pengaruh pengendalian internal dan tunjangan terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Tata Usaha Negara Bandar Lampung. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan (JAK)*, 27(1), 47–54.
- Orth, U., Robins, R. W., & Widaman, K. F. (2012). Life-span development of self-esteem and its effects on important life outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1271–1288.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127.
- Rachman, T. A., Sari, N. K., & Ilmi, M. (2022). Pengaruh audit operasional dan pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi*, 17(1), 81–90.
- Rahadi, R., & Dedi, S. (2010). *Manajemen kinerja: Konsep, teori dan*

implikasi. CV Alfabeta.

- Rauf, A. R. (2024). *Analisis pengaruh gaya komunikasi manajerial dan kecerdasan emosional melalui self-esteem terhadap kinerja karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.
- Shmailan, A. S. B. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Business and Economics Journal*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000203>
- Siddiqui, M. N. (2014). Success of an organization is a result of employees' performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1(4), 179–201.
- Suwartika, W. (2019). Pengaruh sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja karyawan. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 11(2), 40–53.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121. <https://doi.org/10.5465/256928>
- Victolia, L., Setiawan, A., Wirawan, S., & Djajadikerta, H. (2023). The implementation of accounting information systems, internal control, and work motivation on employee performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(2), 121–128.
- Wijaya, D. A., & Priono, H. (2022). Pengaruh sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja karyawan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(12), 5409–5420.
- Wilkinson, J. W., Cerullo, M. J., Raval, V., & Wong-On-Wing, B. (2000). *Accounting information systems: Essential concepts and applications*. John Wiley & Sons.

KHAZANAH MULTIDISIPLIN

VOL 6 NO 1

<https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/kl>

- Wiranegara, T. L. P., & Kartini, A. (2023). Pengaruh self-esteem dan self-efficacy terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Kanwil Lampung. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK dan BI)*, 6(1), 25–32.
- Wulansari, S., Meirawan, D., & Purwanto, D. (2024). Pengaruh self-esteem dan self-efficacy terhadap motivasi dalam menyelesaikan tugas pada siswa SMKN 1 Cilaku Cianjur. *Jurnal Pendidikan Teknik Bangunan*, 5(1), 53–64.
- Wuryani, E. (2010). Pengendalian intern merupakan bagian integral organizational governance pada perguruan tinggi negeri. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 2(1), 55–75.
- Zacharias, T., & Laurens, S. (2024). Kinerja pegawai: Interaksi konsep diri dan lokus kendali. *Syntax Idea*, 6(8), 3437–3449.