

CATUR PURUSA ARTHA VS TRI KAYA PARISUDHA CHESS ON THE LEVERS OF CONTROL TOWARDS THE PERFORMANCE OF VILLAGE-OWNED BUSINESS ENTITIES

I Made Pradana Adiputra¹ Edy Sujana² Desak Nyoman Sri Werastuti³

Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia

adiputra@undiksha.ac.id

INFO ARTIKEL

Histori Artikel :

Tgl. Masuk : 15-09-2025

Tgl. Diterima : 19-01-2026

Tersedia Online : 31-03-2026

Keywords:

love of control, catur purusa artha, tri kaya parisudha, bumdes performance

ABSTRACT

The establishment of BUMDES is one of the efforts to accelerate the management of poverty including in Bali. Fraud cases related to the management of BUMDes funds occur a lot in Buleleng Regency. At least 4 cases out of 6 cases that occurred in Bali Province occurred in Buleleng Regency.

This research aims to religious value of Catur Purusa Artha (CPA) and Tri Kaya Parisuda (TKP) on the elements of the management control system, namely the levers of control over the performance of BUMDes in Buleleng Regency. Data collection through primary data collection with questionnaires to BUMDes managers. Data analysis is carried out through a hypothesis testing process that is formulated through an interaction/moderation regression test between levers of control with CPA and TKP on BUMDes performance.

The results from 75 questionnaires that can be processed show that both CPA and TKP positively affect the impact of LoC on the performance of BUMDes. Based on the significance value, it proves that CPA has a stronger moderation influence than the crime scene. This shows that CPA is considered to have a stronger role in the personal BUMDes manager in Buleleng Regency in carrying out the organization's operations without disregarding the value of the crime scene as a religious or cultural value in Bali.

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (UU Desa) Pasal 1 ayat 6 menyatakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan usaha dengan sebagian besar atau seluruh modal usaha dimiliki oleh desa yang berupa kekayaan desa dan digunakan untuk memaksimalkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDesa didirikan untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa

pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa (Pasal 1 Ayat 1 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa/PP BUMDesa). Tujuan pendirian BUMDes untuk mewujudkan otonomi desa serta mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Sundariyani & Yudiantara, 2021).

Pembentukan BUMDES menjadi salah satu upaya untuk mempercepat penanganan kemiskinan termasuk di Bali. Berdasarkan data

<https://sid.kemendesa.go.id/bumdes> per 2023, jumlah BUMDes di Bali sebanyak 712 unit yang tersebar di 9 kabupaten/kota. Jumlah BUMDes terbanyak kedua (yang sebelumnya pada peringkat pertama) terdapat di Kabupaten Buleleng yaitu 123 unit. Jumlah BUMDes yang sedemikian besar rupanya menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaannya. Pada berbagai sumber disebutkan bahwa permasalahan dimaksud berupa kasus kecurangan dalam pengelolaan dana BUMDes (Sumitriani & Adiputra, 2020).

BUMDes seperti halnya Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan organisasi yang memiliki tujuan untuk kepentingan masyarakat dan bergantung pada pengelolaan yang dilakukan oleh individu-individu didalamnya. Penelitian tentang nilai agama atau budaya pada organisasi dilakukan pada LPD tentang budaya organisasi (Adiputra & Sujana, Management Control Systems, Organizational Culture and Village Credit Institution Financial Performance, 2021), tentang kecurangan (*fraud*) (Puspita & Adiputra, 2021) sesuatu yang sangat realistis dan logis bahwa baik buruknya pengelolaan organisasi berbasis desa (adat) akan dinilai berdasarkan perilaku dan perspsi individu pada nilai budaya atau agama.

Perilaku individu harus diselaraskan dengan tujuan organisasi yang disebut dengan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) (Simons, 2014). SPM merupakan proses perencanaan dan pengendalian organisasi SPM secara komprehensif menunjukkan representasi nilai inti, perilaku, pengawasan dan umpan balik adalah *levers of control* (LoC) (8). LoC meliputi *belief system* memberikan nilai dasar, tujuan, dan arahan bagi organisasi, *boundary system* mengkomunikasikan risiko yang harus dihindari. Analisis terhadap LoC menunjukkan bahwa hasil penelitian cenderung memberikan pemahaman terhadap antesenden, kinerja dan hasil atas penggunaan *diagnostic* dan *interactive control* saja (8) akan tetapi belum banyak menghubungkan dengan

nilai agama kecuali penelitian yang dilakukan oleh (Adiputra & Sujana, Management Control Systems, Organizational Culture and Village Credit Institution Financial Performance, 2021). Nilai yang dianggap merujuk pada perilaku individu dalam berorganisasi adalah Catur Purusa Artha (CPA) dan Tri Kaya Parisudha (TKP).

Pengelolaan BUMDes ditinjau dari risiko dan nilai CPA menunjukkan bahwa Dharma sebagai dasar pengelolaan risiko, mendorong pengelola BUMDes, mempunyai komitmen yang sama dalam membangun kesadaran pengendalian risiko (Trisnawati, 2021). Pengelolaan BUMDes yang berbasis budaya lokal CPA menjadikan dharma (kebenaran), sebagai landasan dalam menjalankan segala aktivitasnya, menciptakan kondisi internal berupa iklim kerja yang kondusif (Trisnawati, Kartika, & Kasih, 2021). Budaya CPA mampu memperlemah pengaruh love of money terhadap indikasi fraud Pada BUMDes di Buleleng (Ningsih, Budiarta, Sujana, & Asmara, 2022). Budaya CPA berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing BUMDes di Provinsi Bali (Dewi, Wijaya, & Triyanty, 2023). Pada intinya bahwa risiko, iklim kerja, kecurangan yang terjadi merupakan masalah mendasar yang diharapkan dapat dikelola untuk memberikan dampak kinerja organisasi yang baik.

Permasalahan atas kinerja organisasi atas terjadinya kasus kecurangan (*fraud*) merupakan tindakan yang muncul karena niat diri seseorang untuk merugikan organisasi karena ada peluang atau kesempatan, CPA bukan satu-satunya nilai yang diyakini memberikan pemahaman akan tindakan tersebut yang berakibat merugikan organisasi. Tri Kaya Parisudha (TKP) merupakan nilai agama yang punya peran mendasari seseorang dalam berpikir, berkata dan berbuat baik.

Filosofi TKP dapat memoderasi hubungan antara persepsi karyawan terhadap sistem pelaporan pelanggaran dan pencegahan penipuan. Begitupun filosofi TKP dapat memoderasi hubungan

pengendalian internal dengan pencegahan kecurangan (Alit & Devi, 2021). Dengan menyelaraskan tindakan, ucapan, dan pemikiran dengan prinsip-prinsip yang lebih tinggi ini, individu diharapkan dapat mengurangi potensi masalah keagenan dan berkontribusi pada peningkatan integritas dalam proses pengambilan keputusan (Utami, Naimah, & Widayani, 2023). Diharapkan bahwa penerapan nilai-nilai berkonsep filosofi agama akan dapat meningkatkan kinerja organisasi, baik CPA maupun TKP merupakan nilai atau ajaran agama yang berhubungan perilaku individu yang menjadi bagian dari etika ajaran Sarascamuscaya sebagai fenomena bahwa umat Hindu pada zaman modern ini tidak jarang dijumpai yang mengabaikan ajaran luhur tentang ketuhanan dan lebih mementingkan kesenangan duniawi (Gara & Yana, 2022).

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis nilai agama CPA dan TKP pada elemen pengendalian manajemen yaitu levers of control terhadap kinerja BUMDes di Kabupaten Buleleng. Urgensi penelitian adalah banyaknya kesalahan pengelolaan BUMDes yang mengakibatkan BUMDes mengalami masalah hukum akibat perilaku individu sehingga penting melakukan kajian empiris sesuai tujuan penelitian.

KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Sistem Pengendalian Manajemen (*Lovers of Control/LoC*)

LoC seperti pada penjelasan dikaitkan dengan teori agensi bahwa kerangka LoC adalah pengendalian strategi bisnis yang dicapai dengan menyeimbangkan kekuatan dari empat penggerak (tuas), yaitu: *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control* dan *interactive control* (Simons, 2014). Kekuatan keempat *levers* tidak bekerja secara individual, tetapi lebih pada bagaimana diantara levers bekerja sama, saling melengkapi dan mencapai keseimbangan. *Levers* dikatakan menghasilkan kekuatan positif dan negatif

yang secara bersama-sama menciptakan tekanan dinamis antara inovasi dan pembaruan strategis yang perlu dikelola untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi.

Keseimbangan LoC berhubungan dengan tujuan strategi perusahaan (Kruis, Spekle, & Widener, 2016) & (Spekle, Elten, & Widener, 2017) mengemukakan bahwa kerja sama antar levers akan menyebabkan perusahaan akan memberdayakan diri melakukan kreativitasnya. Sementara itu, keseimbangan LoC oleh (Bedford, 2015) menjelaskan bagaimana antar levers menjalankan perannya sebagai fungsi kontrol dan sistem yang saling tergantung satu dengan lainnya terlebih pada perusahaan yang melakukan inovasi. Dengan demikian keseimbangan antar levers menjadi kunci dalam melihat efektivitas SPM pada perusahaan.

Teori Kontinjensi

Perspektif teori kontinjensi yang dikenalkan pertama kali oleh Otley dan digunakan pada banyak penelitian tentang akuntansi manajemen dan pengendalian organisasi (Otley, 2016). Selanjutnya teori kontinjensi diperluas dalam lingkungannya dengan memasukkan aspek-aspek SPM yang digunakan bersama dengan informasi akuntansi manajemen dan tidak hanya berfokus pada teknik akuntansi manajemen. Gagasan tentang teori kontinjensi akan memerlukan klarifikasi lebih lanjut, karena dapat dikatakan bahwa semua penelitian tentang topik-topik tersebut memiliki pendekatan kemungkinan bahwa solusi universal untuk masalah dalam pengendalian organisasi pada umumnya tidak ada (Otley, 2016).

Catur Purusa Artha

Catur Purusa Artha, yang merupakan budaya lokal Bali yang memberikan tuntunan mengenai tujuan hidup masyarakat Bali yang terdiri dari kata Catur, Purusa dan Artha, dimana Catur berarti empat, Purusa berarti jiwa/manusia, Artha berarti tujuan. Nilai

Catur Purusa Artha yang bermakna empat tujuan hidup manusia ini terdiri dari Dharma (kebenaran), Artha (harta benda/material), Kama (kenikmatan hidup) dan Moksa (kebebasan dan kebahagiaan abadi).

Tri Kaya Parisudha

Tri kaya parisudha merupakan salah satu kearifan lokal Bali yang mempunyai nilai etika, diajarkan kepada individu bahwa jika ingin menerima kebaikan maka harus berada pada frekuensi kebaikan. Tri kaya parisudha sebagai tiga perilaku dasar manusia yang disucikan seperti berpikir baik, mengucapkan kata-kata baik, dan melakukan perbuatan baik. Pada dasarnya filosofi tri kaya parisudha terdapat dalam Sarasamuccaya, salah satu kitab suci agama Hindu yang mengandung nilai-nilai etika yang menghadirkan perintah dan larangan individu sebagai pedoman perilakunya (Dewi & Putra, 2022).

Tri Kaya Parisudha dikatakan sebagai dasar perilaku yang baik terdiri dari Wacika Parisudha (berkata baik), Manacika Parisudha (berpikir baik), dan Kayika Parisudha (berbuat baik) (Erawati, Suweta, & Raka, 2022). Filosofi Tri Kaya Parisudha terdapat dalam Kitab Sarasamuccaya yang berisi ajaran etika tentang apa yang seharusnya dan tidak dilakukan sebagai panduan untuk berperilaku.

Kinerja Organisasi (BUMDes)

Kinerja perusahaan adalah salah satu konsep yang paling menonjol dalam penelitian organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan tujuan utama organisasi adalah untuk menemukan faktor penentu kinerja entitas (Miller, Washburn, & Glick, 2013). Beberapa alasan menggunakan proksi kinerja basis akuntansi dikarenakan ukuran tersebut berada di bawah kontrol yang lebih besar oleh manajer dan lebih mungkin untuk mencerminkan upaya manajemen untuk memaksimalkan keuntungan (Firth, Fung, & Rui, 2007) dalam kondisi volatilitas yang tinggi dan

prinsip informativeness (Wu, Li, Ying, & Chen, 2018).

Kinerja merupakan hasil dari usaha yang yang umumnya diukur dengan indikator keuangan dan non keuangan. Indikator keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seperti peningkatan penjualan, peningkatan modal, peningkatan keuntungan, peningkatan asset dan ukuran perusahaan (Gaganis, Pasiouras, & Voulgari, 2019); (Felicio, Couto, & Caiado, 2014), dan indikator non keuangan seperti kemampuan mengelola anggaran, kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, peningkatan luas pasar, kegiatan pertanggungjawaban sosial perusahaan/CSR (Madjodjo & Dahlan, 2020).

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi penelitian adalah BUMDEs yang ada di Kabupaten Buleleng berdasarkan data pada lampiran 1 yaitu 123 unit tersebar pada 9 (sembilan) kecamatan per tahun 2023. Metode penentuan sampel dengan non probability sampling dengan kriteria:

- a. Tercatat masih beroperasi sesuai data yang telah dilakukan cross-check dengan data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Buleleng (<https://dispmd.bulelengkab.go.id/>);
- b. Melaporkan data keuangan berupa besaran modal meliputi modal awal dan total asset
- c. Tidak sedang dalam proses hukum oleh pihak pengadilan atau kepolisian;

Diperoleh jumlah sampel perusahaan sebanyak 118 unit (5 unit BUMDes dalam kasus hukum). Responden penelitian adalah pelaksana operasional BUMDes terdiri: direktur, sekretaris dan bendahara. Total responden yang diharapkan berpartisipasi adalah 354 orang.

Metode pengumpulan data menggunakan data primer dengan melakukan adopsi kuesioner dari penelitian sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dilakukan melalui pengujian model penelitian dengan analisis regresi moderasi (MRA). MRA digunakan untuk menganalisis peran LoC berinteraksi dengan Catur Purusa Artha dan Tri Kaya Parisudha terhadap kinerja BUMDes. Tahapan awal dilakukan pengujian asumsi klasik yaitu multikolinieritas dan heterokedastisitas. Pengujian multikolinieritas menunjukkan bahwa model tidak mengandung unsur adanya hubungan antar variabel independen dengan nilai VIF semuanya dibawah nilai 10. Pengujian heterokedastisitas dengan Uji Glejser menunjukkan bahwa varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi tidak mengandung gejala heterokedastisitas. Hal tersebut dapat dilihat bahwa nilai signifikansi semua variabel independen, lebih dari 0,05. Disimpulkan tidak terjadi masalah heterokedastisitas pada model regresi (*untable*). Uji validitas melalui melalui uji homogenitas data dengan melakukan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (*Pearson Correlation*) harus menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan pada level 0,01 sampai dengan 0,05. Uji reliabilitas memiliki cronbach's alpha lebih dari 0,70.

Melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan link google form dan secara manual, maka diperoleh tanggapan dari responden penelitian ini. Data penelitian berdasarkan jawaban sebanyak 75 orang dari pengelola BUMDes yang memberikan tanggapan berpartisipasi mengisi kuesioner. Profil responden berdasarkan jabatan meliputi 31 orang sebagai direktur, 11 orang sebagai sekretaris dan 33 orang sebagai bendahara BUMDes. Berdasarkan jenis kelamin yaitu pria sebanyak 70,9% pria dan wanita sebanyak 29,1%. Berdasarkan lama menjabat yaitu > dari 10 tahun sebanyak 68,14%; > dari 5 – 10 tahun sebanyak 3,71%; ≥ 1 – 5 tahun sebanyak 10, 15% dan < 1 tahun sebanyak 27 %.

Hasil statistik deskriptif data penelitian (n=75) tampak pada tabel 1. berikut ini. Pada tabel menunjukkan bahwa responden menunjukkan kondisi SPM yaitu LoC pada tingkat penerapan setiap lever yang baik. Catur Purusa Artha juga menunjukkan pengamalan kosep budaya organisasi tersebut telah dijalankan dengan baik oleh seluruh pengelola BUMDes, begitupun pada implementasi Tri Kaya Parisudha menunjukkan kecenderungan yang baik pada pengelola BUMDes. Pada variabel kinerja keuangan dan kinerja non keuangan menunjukkan standar pencapaian masing-masing kinerja yang tinggi, lebih banyak berpartisipasi dalam penelitian.

Tabel 4.1. Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Maksimum	Minimum	SD
LoC	16.74	63	39	4.29
CPA	10.21	65	52	5.76
TKP	21.78	160	80	11.54
Kinerja Keuangan	15.57	30	24	6.81
Kinerja Non Keuangan	15.90	30	23	6.46

Pengujian hipotesis 1a dan 1b serta 2a dan 2b dilakukan dengan analisis

regresi moderasi (MRA) yaitu regresi hasil interaksi LoC dengan CPA dan TKP

terhadap kinerja keuangan dan non keuangan BUMDes. Hasil analisis seperti ditampilkan pada tabel 4. 2 berikut.

Tabel 4.2. Hasil Regresi

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Keuangan} &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{LoC} * \text{CPA} + e \quad (1) \\ \text{Kinerja Non Keuangan} &= \beta_0 + \beta_1 \text{LoC} * \text{CPA} + e \quad (2) \\ \text{Kinerja Keuangan} &= a_0 + b_1 \text{LoC} * \text{TKP} + e \quad (3) \\ \text{Kinerja Non Keuangan} &= c_0 + d_1 \text{LoC} * \text{TKP} + e \quad (4) \end{aligned}$$

Variabel	Ekspektasi Tanda	Koefisien Regresi	Sig	Keputusan
LoC*CPA/ α_1	+	1,076	0,000	H1a Diterima
LoC*CPA/ β_1	+	0,589	0,002	H1b Diterima
LoC*TKP/ b_1	+	2,031	0,018	H2a Diterima
LoC*TKP/ d_1	+	1,501	0,029	H2b Diterima
R Square CPA	0,570			
R Square TKP	0,486			

Sumber: Data Diolah (2024)

Hasil Pengujian Pengujian Hipotesis 1a dan 1b

Hasil uji MRA menunjukkan bahwa interaksi LoC dengan CPA mampu mempengaruhi kinerja keuangan dan non keuangan BUMDes. Dengan demikian budaya organisasi CPA mampu memperkuat pengaruh LoC terhadap kinerja keuangan dan non keuangan BUMDes. Keberadaan setiap elemen LoC dengan fungsi dan perannya dengan konsep CPA melalui Dharma, Artha, Kama dan Moksa menjadikan dasar operasional BUMDes.

Kegiatan usaha BUMDes harus didasari dengan kebaikan atau dharma yang selanjutnya akan mengarah pada keutungan yaitu artha dengan keutungan yang diperoleh akan bisa memenuhi keinginan atau kama dari masyarakat sehingga apabila keinginan atau kama telah dipenuhi maka moksa yaitu terwujudnya kebahagiaan dan kesejahteraan.

Hasil Pengujian Pengujian Hipotesis 2a dan 2b

Hasil uji MRA menunjukkan bahwa interaksi LoC dengan TKP mampu mempengaruhi kinerja keuangan dan non keuangan BUMDes. Dengan demikian budaya organisasi TKP mampu memperkuat pengaruh LoC terhadap kinerja keuangan dan non keuangan BUMDes. Keberadaan setiap elemen LoC dengan fungsi dan perannya dengan konsep TKP melalui Dharma, Artha, Kama dan Moksa menjadikan dasar operasional BUMDes.

Seperti halnya implementasi CPA dengan LoC bahwa kegiatan usaha BUMDes harus didasari dengan aspek pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik pada setiap individu dalam pengelolaan suatu organisasi sehingga keyakinan akan tiga aspek wacika, manacika dan kayika dapat menjadi dasar dalam melakukan segala tindakan sesuai pikiran dan perkataan. BUMDes merupakan badan usaha yang dikelola oleh masyarakat desa adat yang menjunjung sepenuhnya kejujuran,

komitmen dan integritas pengelolanya. Hal itulah yang dapat menjadi sumber kepercayaan masyarakat untuk memanfaatkan fasilitas BUMDes.

Hasil Uji Setiap Elemen CPA dan TKP Terhadap Kinerja BUMDES

Pada table 4.3 terlampir membuktikan bahwa kekuatan setiap elemen pada CPA

dan TKP ditunjukkan dengan urutan kekuatan pada kolom kanan. Hasil ini melengkapi analisis utama dan dapat diidentifikasi pada konteks pengelola BUMDES memiliki preferensi keyakinan pada elemen tersebut sebagai cara setiap individu melakukan tujuan organisasi melalui setiap elemen pada LoC berdampak positif pada kinerja keuangan dan non keuangan BUMDES.

Tabel 4.3. Hasil Regresi

$$\text{Kinerja Keuangan} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{LoC}^* \text{A/D/K/M} + e \quad (1)$$

$$\text{Kinerja Non Keuangan} = \beta_0 + \beta_1 \text{LoC}^* \text{A/D/K/M} + e \quad (2)$$

$$\text{Kinerja Keuangan} = a_0 + b_1 \text{LoC}^* \text{M/W/K} + e \quad (3)$$

$$\text{Kinerja Non Keuangan} = c_0 + d_1 \text{LoC}^* \text{M/W/K} + e \quad (4)$$

Variabel	Ekspektasi Tanda	Koefisien Regresi	Sig	Keputusan
LoC*A	+	1,176	0,003	Kuat 3
LoC*D	+	0,689	0,011	Kuat 4
LoC*K	+	2,031	0,001	Kuat 1
LoC*M	+	1,501	0,002	Kuat 2
LoC*M	+	1,026	0,011	Kuat 3
LoC*W	+	0,839	0,004	Kuat 2
LoC*K	+	1,061	0,002	Kuat 1

Sumber: Data Diolah (2024)

KESIMPULAN

Hasil penelitian pada BUMDes tentang peran Levers of Control dengan Catur Purusa Artha dan Tri Kaya Parisudha menunjukkan hasil sesuai dugaan penelitian ini yaitu adanya pengaruh positif interaksinta terhadap kinerja keuangan dan non keuangan BUMDes di Kabupaten Buleleng. Hal tersebut membuktikan masih kuatnya nilai-nilai agama atau budaya menjadi faktor pendukung sekaligus pengendali perilaku individu khususnya pada pengelolaan BUMDes di Buleleng. Hasil pengujian juga membuktikan (Sundariani & Yudiantara, 2021) bahwa CPA masih mendominasi sisi perilaku pengelola dalam menjalankan operasional BUMDes. Meskipun demikian hasil positif keduanya membuktikan kedua nilai tersebut sama-sama berperan dalam

mempengaruhi sikap atau perilaku individu.

IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Temuan penelitian ini juga telah membuktikan peran setiap elemen pada CPA dan TKP pada LoC terhadap kinerja BUMDes untuk memperoleh keyakinan kecenderungan elemen yang mendominasi keterkaitannya dengan LoC pada kinerja BUMDes. Hasil menunjukkan urutan kekuatan elemen CPA dan TKP dengan LoC berdampak positif terhadap kinerja BUMDES. Hasil tersebut semakin melengkapi hasil penelitian secara lebih akurat dan komprehensif atas temuan hasil utama penelitian ini.

REFERENCES

- Adiputra, I. P., & Sujana, E. (2021). Management Control Systems, Organizational Culture and Village Credit Institution Financial Performance. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 24(1), 75-108.
- Adiputra, I. P., Gani, L., & Rossieta, H. (2020). The Effect of Business Strategy and Management Control Systems Misfit on Hotel Performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 12(1), 14-23.
- Adiputra, I. P., Gani, L., Rossieta, H., & Hermawan, A. A. (2019). Pengaruh Misfit Ketidakpastian Bisnis yang Dipersepsikan dengan Levers of Control Terhadap Kinerja Perusahaan. *Assets Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 8(2), 117-125.
- Adiputra, I. P., Wersatuti, D. S., Sinarwati, N. K., & Oktariyana, M. D. (2020). Levers of Control and Enterprise Risk Management: A Conceptual Study of the Business Strategy and Financial Performance of State-Owned Enterprises. *5th International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management and Social Science (TEAMS)*.
- Alit, N., & Devi, S. (2021). Filosofi Tri Kaya Parisudha Memoderasi Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Whistleblowing System Dan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Fraud (Studi Empiris Pada BUMDes di Kecamatan Banjar, Kabupaten Buleleng). *Jurnal Akuntansi Profesi*, 12(2), 239-250.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Dewi, I. E., & Putra, I. C. (2022). Philosophy Tri Kaya Parisudha As Moderators The Effect of Love of Money And Self Efficacy on Ethical Behavior of Tax Consultant. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(5), 784-792.
- Dewi, N. A., Wijaya, P. Y., & Triyantya, M. P. (2023). The Role of Competitive Advantage, Balinese Local Wisdom, and Entrepreneurship on Financial Performance of BUMDes in Bali Province. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 2(3), 298-306.
- Erawati, N. K., Suweta, M., & Raka, N. (2022). Ajaran Tri Kaya Parisudha Dalam Buku Ni Diah Tantri Karya I Made Pasek. *Juridiska Jurnal Pendidikan Agama Hindu Mahasiswa Pascasarjana*, 1(1).
- Felicio, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Firth, M., Fung, P., & Rui, O. (2007). Ownership, two-tier board structure, and the informativeness of earnings - Evidence from China. *Journal Accounting Public Policy*, 26(4), 463-496.
- Gaganis, C., Pasiouras, F., & Voulgari, F. (2019). Culture, business environment and SMEs' profitability: Evidence from European Countries. *Economic Modelling*, 78, 275-292.
- Gani, L., & Jermias, J. (2012). The effect of strategy-management control system misfits on firm performance 2012. *Account Perspect*, 11(3), 165-196.
- Gara, I. W., & Yana, N. W. (2022). Kajian Ajaran Etika Dalam Kitab Sarasamuccaya. *Jurnal Widya*

- Sastra Pendidik Agama Hindu, 8(2), 1-17.
- Giri, W. A., Julianto, I. P., & Edy, S. (2017). Pengaruh Efektivitas Sumber Daya Manusia, Modal Kerja, dan Efektivitas Biaya Operasional terhadap Sisa Hasil Usaha BUMDes (Studi Empiris pada BUMDes di Kecamatan Kubutambahan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 8(2).
- Indirayani, N. D., Sujana, E., & Dewi, N. D. (2019). Pengaruh Kompetensi Pengawas, Pengalaman Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pendeteksian Kecurangan Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Se-Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 10(2), 158-169.
- Kruis, A. M., Spekle, R. F., & Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An Exploratory Analysis of Balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44.
- Madjodjo, F., & Dahlan, F. (2020). Analisis kinerja Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan anggaran untuk meningkatkan pengolahan potensi desa di Desa. *Indonesian Accounting Journal*, 2(2), 187-195.
- Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281-324.
- Miller, C. C., Washburn, N., & Glick, W. H. (2013). The Myth of Firm Performance. *Organization Science*, 24(3), 948-967.
- Ningsih, K. R., Budiarta, K., Sujana, I., & Asmara, I. W. (2022). Budaya Catur Purusa Artha Memoderasi Love of Money dan Sifat Machiavellian, Terhadap Indikasi Fraud. *E-Jurnal Akuntansi*, 32(7), 1812-1827.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Puspita, N. I., & Adiputra, I. P. (2021). Pengaruh Tata Kelola LPD, Pengendalian Internal, dan Integritas Karyawan Terhadap Pencegahan Fraud pada LPD Se-Kabupaten Buleleng. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 14(2), 442-456.
- Simons, R. (2014). *Prformance measurement and control systems for implementing strategy*. England: Pearson.
- Spekle, R. F., Elten, H. V., & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: A Paradox. Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96.
- Sumitariani, N. K., & Adiputra, I. P. (2020). Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Pencegahan Fraud Pengelolaan Dana BUMDes. *Ekuitas Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 8(2), 167-175.
- Sundariani, N. R., & Yudiantara, I. A. (2021). Pengaruh Kompetensi Pengelola Keefektifan Pengendalian Internal dan Kesesuaian Kompetensi Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Dalam Pengelolaan Dana BUMDES. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 12(1), 830-841.
- Trisnawati, N. D. (2021). Pengelolaan Risiko berbasis Nilai Catur Purusa Artha terhadap Kinerja Keuangan BUMDes. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 12-21.
- Trisnawati, N. D., Kartika, R. D., & Kasih, N. S. (2021). Business Continuity: Application of The Value of Catur

- Purusa Artha and Product Innovation in Holding Company of BUMDes. *International Journal of Social Science and Business*, 5(3), 303-310.
- Utami, I. N., Naimah, Z., & Widyani, A. D. (2023). Tri Kaya Parisudha as a Remedies to the Agency Problem. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 8(2), 476-491.
- Wiagustini, N. P., Ningsih, N. A., & Artini, L. S. (2017). pengaruh Budaya Catur Purusa Artha dan Orientasi Kewirausahaan Sebagai Basis Keputusan Pendanaan dan Kinerja Keuangan. *In: Prosiding Seminar Nasional AIMI*, 396-412.
- Wu, H., Li, S., Ying, S. X., & Chen, X. (2018). Politically connected CEOs, firm performance, and CEO pay. *Journal of Business Research*, 91, 169-180.