

PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN STRATEGI BISNIS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING : STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA

Dewi Junita, Ria Nelly Sari & Pipin Kurnia

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Riau

Email: dewijunita08@gmail.com

ABSTRACT

This research uses contingency theory to examine the influence of management control system (SPM) on company performance, management control system (SPM) to business strategy, business strategy to company performance, and management control system (SPM) to company performance with business strategy as intervening variable . The research used data collection method of mail survey and census sampling to manufacturing company represented by Chief Financial Officer (CFO) or subordinated manager, internal auditor and controller of manufacturing company listed in Indonesia Stock Exchange (BEI). The data obtained were analyzed by using PLS analysis technique (Partial Least Square) through WarpPLS software. In addition, to test the fourth hypothesis, the VAF method is used to test the intervening variables in the hypothesis. The results showed that the management control system is directly and positively related to the company's performance. Furthermore, the management control system has a positive effect on business strategy. Then, business strategy is also influential and positive on the performance of the company. The results of this study also shows that the management control system has a positive effect on the company's performance through business strategy with business strategy as a partial mediator.

Keywords: Management control system, business strategy, company performance, contingency theory

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan teori kontinjensi untuk menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja perusahaan, sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap strategi bisnis, strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, dan sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja perusahaan dengan strategi bisnis sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan metode pengumpulan data *Questioner survey* dan *sensus sampling* kepada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) yang diwakili oleh para *Chief Financial Officer (CFO)* atau manajer dibawahnya, auditor internal dan kontroler di perusahaan manufaktur tersebut. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* melalui *software WarpPLS*. Selain itu, untuk menguji hipotesis keempat dilakukan metode VAF untuk menguji hubungan variabel intervening yang ada di dalam hipotesis tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berhubungan langsung terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya sistem pengendalian manajemen juga berpengaruh terhadap strategi bisnis. Kemudian, strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis dengan strategi bisnis sebagai pemediasi parsial.

Kata kunci : Sistem pengendalian manajemen, strategi bisnis, kinerja perusahaan, teori kontinjensi

PENDAHULUAN

Tujuan penting perusahaan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan pemilikinya melalui peningkatan nilai perusahaan. Peningkatan nilai perusahaan tersebut dapat dicapai apabila perusahaan mampu beroperasi dan mencapai laba yang ditargetkan. Dengan tercapainya laba yang ditargetkan maka perusahaan akan dinilai memiliki kinerja yang baik. Melalui laba yang diperoleh tersebut perusahaan akan mampu memberikan dividen kepada pemegang saham, meingkatkan pertumbuhan perusahaan, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya (Pranata, 2007)

Sistem pengendalian manajemen adalah salah satu alat yang penting untuk menunjang kinerja organisasi yang optimal (Porporato, 2006). Sistem ini juga bertujuan untuk dapat mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dengan baik. Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas. Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal.

Pada dasarnya tujuan dari SPM ini adalah untuk memberikan informasi yang berguna dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan alat untuk menciptakan kerja sama, baik secara kolektif maupun individual unit organisasi dan menjadi saluran bagi berbagai upaya dan usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan spesifik suatu organisasi.

Peneliti akuntansi dan strategi berpendapat bahwa SPM sangat penting dalam membantu manajer puncak dalam merumuskan strategi, menentukan tindakan operasional yang diperlukan untuk menerapkan strategi ini, mengklarifikasi harapan, mengidentifikasi prioritas untuk perbaikan operasional, dan target yang ditetapkan yang dapat mempengaruhi *performance* saat ini dan kedepannya (Simons, 1994).

Simon (1995) memperkenalkan SPM yang dikenal dengan sebutan *levers of control*. Sistem ini terdiri dari empat sistem yaitu sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif. Keempat elemen sistem pengendalian ini memiliki tujuan yang berbeda-beda, namun untuk menghasilkan pengendalian yang efektif, keempat sistem ini harus diterapkan secara bersama-sama (Simon, 1995). Dengan adanya sistem *beliefs*, maka tujuan, nilai-nilai dan arah perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik. Dengan adanya sistem *boundary*, anggota organisasi dapat mengetahui aturan-aturan dan batasan-batasan di dalam perusahaan yang harus ditaati. Selanjutnya, sistem pengendalian diagnostik dapat digunakan untuk memantau organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Terakhir, sistem pengendalian interaktif, dapat digunakan oleh manajer untuk melibatkan diri secara teratur dalam pengambilan keputusan.

SPM sangat penting bagi suatu perusahaan. SPM sangat penting untuk perumusan dan pengimplementasian strategi (Dent, 1990; Langfield-Smith, 1997; Nilson, 2002; Simons, 1991; 1995). Alasan ini sesuai dengan definisi SPM yang disampaikan oleh Simons (1990) bahwa SPM dikenal bukan hanya sebagai sistem namun lebih dari itu SPM merupakan alat untuk melakukan pemantauan. SPM juga dikenal sebagai sistem dan prosedur formal yang digunakan untuk menjaga informasi dari semua aktivitas yang telah dirumuskan dalam perusahaan termasuk aktivitas perumusan dan pengimplementasian strategi. Jadi penelitian dibidang

akuntansi ini memberikan bukti empiris bahwa SPM yang dirancang dengan baik dapat berdampak pada pengimplementasian strategi yang baik pula.

Strategi adalah rencana-rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi juga dikatakan rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tatanan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1989). Porter's (1980, 1985) strategi bisnis meliputi kepemimpinan biaya, diferensiasi produk yang sudah menjadi paradigma dominan diliteratur bisnis. Kepemimpinan biaya (*cost leadership*) adalah kemampuan organisasi untuk beroperasi dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi, pengeliminasian pemborosan, dan pengendalian biaya secara ketat. Strategi ini dilakukan dengan cara memproduksi barang dengan biaya yang rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan para pesaingnya. Perusahaan yang mengarahkan dirinya untuk menjadi produsen *low-cost* dalam industri untuk setiap kualitas, maka perusahaan tersebut telah menjalankan strategi ini.

Diferensiasi produk adalah kemampuan organisasi untuk menawarkan produk atau jasa yang dianggap oleh para pelanggannya sebagai produk yang unggul dan unik dibanding dengan produk dan jasa pesaingnya. Dengan strategi diferensiasi atau *differentiation* perusahaan berusaha untuk menjadi lain dari perusahaan lainnya di dalam industri yang sama. Perusahaan harus berbeda atau dianggap berbeda dari pesaingnya. Perbedaannya bisa berada di produk atau jasa yang dijualnya, di sistem *delivery* bagaimana produk atau jasa tersebut dijual, di cara pemasarannya atau di faktor-faktor lainnya. Yang penting perbedaan yang diterapkan harus memiliki nilai positif atau *valuable* bagi konsumen (Porter: 1985). Karena itu di dalam satu industri bisa ada beberapa strategi diferensiasi apabila ada lebih dari satu atribut yang berbeda-beda yang bisa memberikan nilai positif bagi para konsumen.

Sejauh pengetahuan penulis, di Indonesia penelitian yang menghubungkan *levers of control* dengan kinerja masih sangat sedikit, (seperti Lekatompessy, 2012; Papat *et.,al* ,2012; Putro, 2015). Penelitian tersebut meneliti tentang SPM secara komprehensif melalui model *Levers of control* yang dihubungkan dengan kinerja perusahaan secara umum. Namun, penulis menemukan masih sedikit penelitian tentang SPM dengan *levers of control* yang dihubungkan dengan kinerja Perusahaan dengan memperhatikan strategi bisnis yang digunakan oleh perusahaan tersebut.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Acquaah (2013) yang meneliti tentang sistem pengendalian manajemen, strategi bisnis, dan kinerja perusahaan. Penelitian tersebut mengambil lokasi di sub-sahara Afrika dengan membandingkan perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga. Namun, Acquaah meneliti sistem pengendalian manajemen tidak menggunakan semua tipe *Lever's of Control* dari Simons (1995; 2000) yaitu *diagnostic control system*, *interactive control system* dan *dynamic tension*. Maka, untuk penelitian ini, peneliti akan menggunakan semua tipe *Lever's of Control*. Dengan demikian penelitian ini memandang sistem pengendalian manajemen dalam perencanaan dan pengimplementasian strategi perusahaan.

Growth of manufacturing industries, 2011-15

	2011	2012	2013	2014	Average	
					2011-14	2015*
GDP Total	6.2	6.0	5.6	5.0	5.7	4.7
Manufacturing, Total	6.3	5.6	4.5	4.6	5.3	3.9
Manufacturing, Non-oil	7.5	7.0	5.5	5.6	6.4	5.2
1 Coal and Refined Petroleum Products	-0.3	-2.4	-1.7	-2.1	-1.6	-5.7
2 Food Products and Beverages	11.0	10.3	4.1	9.5	8.7	8.2
3 Tobacco Products	-0.2	8.8	-0.3	8.9	4.3	2.2
4 Textiles and Wearing Apparel	6.5	6.0	6.6	1.5	5.2	-1.0
5 Leather & Related Products & Footware	10.9	-5.4	5.2	5.5	4.1	3.4
6 Wood & of its products (except furniture)	-2.7	-0.8	6.2	6.1	2.2	0.9
7 Paper & Paper Products;Repro of Recorded	3.9	-2.9	-0.5	3.4	1.0	-1.2
8 Chem & Pharma & Botanical Products	8.7	12.8	5.1	3.9	7.6	9.1
9 Rubber & Plastics Products	2.1	7.6	-1.9	1.2	2.2	-3.5
10 Other Non-Metallic Mineral	7.8	7.9	3.3	2.4	5.4	4.9
11 Manufacture of Basic Metals	13.6	-1.6	11.6	5.9	7.4	8.7
12 Computer, Optical Products & Elec.Equip	8.8	11.6	9.2	2.9	8.1	8.1
13 Machinery and Equipment	8.5	-1.4	-5.0	8.8	2.7	-2.4
14 Transport Equipment	6.4	4.3	14.9	3.9	7.4	4.8
15 Furniture	9.9	-2.1	3.6	3.6	3.8	5.1
16 Other Manuf, Repair & Instr of Machinery	-1.1	-0.4	-0.7	7.3	1.3	1.8

* First quarter
Source: BPS-Statistics Indonesia

Gambar 1
Pertumbuhan Industri Manufaktur

Penelitian ini mengambil sampel perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik yang diolah oleh Kementerian Perindustrian, pertumbuhan dari berbagai sektor di perusahaan Manufaktur selama periode 2011-2015 mengalami grafik naik turun yang cukup drastis, hal ini dapat dilihat dari perbandingan antara rata-rata pertumbuhan industri manufaktur tahun 2011-2014 dengan tahun 2015. Dari perbandingan tersebut dapat diketahui bahwa laju pertumbuhan perusahaan manufaktur secara umum menurun, hanya ada 3 sektor yang mengalami peningkatan dari 16 sektor, sisanya mengalami penurunan yang begitu besar contohnya saja pada industri tekstil yang menurun dari 5,2 % menjadi -1,0 % sehingga berpengaruh pada turunnya pertumbuhan industri manufaktur secara keseluruhan dari 5,3 % menjadi 3,9 %. Hal ini yang menyebabkan peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana sistem pengendalian manajemen di perusahaan manufaktur tersebut, bagaimana sistem tersebut berjalan dengan pengimplementasian strategi yang berbeda pada tiap perusahaan. Kemudian, alasan lain yang menyebabkan peneliti memilih perusahaan manufaktur adalah karena perusahaan tersebut lebih kompleks dibandingkan perusahaan lainnya, perusahaan yang kegiatannya kompleks akan menyebabkan sistem pengendalian yang dilakukan lebih kompleks juga.

TINJAUAN TEORITIS

Teori Kontinjensi

Pendekatan kontinjensi sebagai sebuah teori (teori kontinjensi) dimulai pada pertengahan tahun 1960. Pendekatan ini kemudian berkembang sangat cepat dalam bidang akuntansi manajemen (Otley, 1980). Pada dasarnya teori kontinjensi muncul sebagai bagian yang sangat mendasar karena berbagai studi dilakukan untuk mencari sifat kontinjensi dalam akuntansi (Albernathy dan Lillis, 1995). Beberapa studi yang berkaitan dengan akuntansi manajemen mengklaim bahwa

teori kontinjensi merupakan sebuah paradigma yang sangat dominan (Cadez dan Guilding, 2008; Dent, 1990; Fisher, 1995).

Proposisi utama dari teori kontinjensi adalah bahwa teori kontinjensi menilai kinerja perusahaan akan sangat tergantung kepada kecocokan antara faktor-faktor kontekstual sebuah organisasi (Cadez dan Guilding, 2008). Esensi dasar teori kontinjensi juga mengatakan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis bila organisasi dijalankan dengan baik (Gardin dan Greve, 2008). Studi-studi kontinjensi kemudian berdampak luas dalam penggunaan berbagai faktor kontekstual.

Chenhall (2003; 2007) kemudian melakukan *meta-analysis* terhadap berbagai riset yang telah dilakukan dan menemukan bahwa faktor-faktor kontekstual sangat berpengaruh dalam mendesain sebuah sistem pengendalian manajemen. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan, teknologi, struktur organisasi, ukuran organisasi, strategi, dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut dikenal sebagai variabel kontekstual organisasi yang didasarkan atas pendekatan kontinjensi. Faktor-faktor ini juga yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi.

Strategi organisasi sebagai faktor kontekstual dalam organisasi masih dianggap baru dalam pendekatan kontinjensi (Gong dan Tse, 2009). Pengimplementasian strategi organisasi juga membutuhkan seorang manajer untuk menilai faktor-faktor kontekstual lain agar dapat mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Chenhall, 2007). Penelitian Chenhall dan Langfield-Smith (1998) menunjukkan bahwa strategi organisasi sangat bermanfaat untuk proses organisasi. Henri (2006) juga menunjukkan bahwa kapabilitas perusahaan adalah sebuah strategi yang dapat membawa perusahaan menuju kepada keunggulan bersaing yang juga berdampak pada kinerja.

Sistem pengendalian manajemen dalam sebuah organisasi merupakan hal penting yang perlu diperhatikan. Kegagalan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen akan berdampak pada kegagalan organisasi yang pada akhir memberikan akibat yang fatal misalnya kerugian finansial, hilangnya reputasi perusahaan, dan berakhir pada kegagalan organisasi (Merchant dan van der Stede, 2007). Oleh karena itu diklaim bahwa sebuah organisasi tanpa pengendalian adalah tidak mungkin (Otley dan Berry, 1980).

Keterkaitan antara SPM, strategi organisasi (strategi bisnis) dan kinerja perusahaan sangat tepat dijelaskan oleh pendekatan/teori kontinjensi. Dengan demikian, teori kontinjensi menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan variabel-variabel tersebut yang digunakan dalam penelitian ini.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan atau biasa dikenal juga dengan kinerja organisasi merupakan suatu indikator tingkat kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu kinerja perusahaan yang baik menunjukkan kesuksesan dan efisiensi perilaku perusahaan (Suliyanto, 2009). Kinerja perusahaan terkait dengan informasi yang akan diperoleh. Untuk itu, agar dapat memperbaiki berbagai informasi terutama yang relevan dengan informasi internal, maka selanjutnya dikembangkan pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan faktor keuangan dan non-keuangan.

Penelitian ini mengambil definisi dan dimensi kinerja dalam Widener (2007) yaitu *organizational performance* yang dilihat pada empat dimensi yaitu kinerja keseluruhan, laba keseluruhan, pangsa pasar serta produktivitas

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

SPM merupakan suatu istilah yang luas yang meliputi sistem akuntansi manajemen dan juga termasuk pengendalian lainnya seperti pengendalian personal atau kelompok. SPM adalah suatu konsep yang terdiri dari beberapa unsur yang digunakan untuk mencapai tujuan (Langfield-Smith, 1997). SPM merupakan sesuatu yang sangat luas yang meliputi pengendalian yang didasarkan atas informasi akuntansi dari perencanaan, pemantauan aktivitas, pengukuran kinerja dan mekanisme integratif. Definisi yang sama tentang SPM juga disampaikan oleh Simons (1987) yang mengatakan bahwa SPM dipandang sebagai prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk mencapai atau mengubah berbagai pola dalam suatu aktivitas organisasi.

Dalam penelitian ini, SPM direfleksikan kedalam 4 (empat) konstruk yaitu sistem *beliefs*, *sistem boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif.

Indikator SPM dalam penelitian ini mengacu kepada indikator yang berasal dari Simons (1995) dan dikembangkan oleh Widener (2007).

1. Sistem *Beliefs*

Sistem *beliefs* adalah serangkaian definisi organisasi yang secara eksplisit dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal dan ditegakkan secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arah bagi organisasi (Simons, 1995).

Dimensi sistem *beliefs* diukur melalui 4 indikator, yaitu (1) Pernyataan misi sangat jelas, (2) Manajer puncak mengkomunikasikan nilai-nilai utama kepada semua anggota organisasi, (3) Semua anggota organisasi sadar akan nilai-nilai utama, (4) Pernyataan misi memberikan inspirasi kepada anggota organisasi.

2. Sistem *Boundary*

Sistem *boundary* digunakan oleh manajer puncak untuk membentuk batasan-batasan berupa aturan dan mengkomunikasikannya dengan tindakan yang harus dihindari oleh karyawan (Simon, 1995). Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan dan mencapai standar tertentu.

Dimensi sistem *boundary* diukur melalui 4 indikator, yaitu (1) Kode etik perilaku menentukan perilaku yang tepat bagi semua anggota organisasi, (2). Kode etik mengatur perilaku yang dilarang, (3.) Resiko pekerjaan yang harus dihindari, (4.) Semua anggota organisasi sadar akan kode perilaku.

3. Sistem Pengendalian Diagnostik

Sistem pengendalian diagnostik dimaksudkan memotivasi para karyawan untuk bekerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan organisasi/perusahaan, dan untuk menyediakan mekanisme pemantauan, selain itu dengan adanya sistem pengendalian diagnostik, karyawan memiliki kebebasan dalam berinovasi, membuat serta mencapai target tertentu dalam sebuah organisasi (Widener, 2007).

Dimensi sistem ini diukur melalui 11 indikator, yaitu (1) Kemajuan untuk pencapaian tujuan, (2) Memonitor hasil-hasil yang dicapai, (3) Membandingkan hasil dengan harapan, (4) Menelaah ukuran-ukuran kunci, (5) Memungkinkan diskusi dalam berbagai pertemuan, (6) Memungkinkan tantangan berkesinambungan dan debat atas data, asumsi dan rencana kegiatan, (7) Memberikan pandangan umum mengenai perusahaan, (8) Mempererat kebersamaan organisasi, (9) Memungkinkan organisasi berfokus pada isu-isu umum, (10) Memungkinkan perusahaan berfokus pada faktor-faktor sukses kritis, (11) Mengembangkan "wacana" dalam perusahaan.

4. Sistem Pengendalian Interaktif

Tujuan sistem pengendalian interaktif adalah fokus memberikan perhatian dan mengadakan dialog dan pembelajaran dalam organisasi yang direfleksikan melalui sinyal-sinyal yang dikirim oleh manajer puncak.

Dimensi sistem ini diukur melalui 3 indikator, yaitu (1) Manajemen puncak memberi perhatian pada sistem pengendalian manajemen, (2) Manajemen puncak menginterpretasi informasi, (3) Para manajer operasi sering terlibat dengan SPM.

Strategi Bisnis

Porter (1996) mendefinisikan strategi sebagai penciptaan sesuatu posisi yang unik dan bernilai, melibatkan berbagai aktivitas yang berbeda. Strategi penting untuk memilih aktivitas yang berbeda dengan saingan sehingga menghasilkan profitabilitas yang unggul yang kemudian mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Strategi bisnis diukur dengan menggunakan metode kompetitif Porter (1980) yang telah digunakan secara luas untuk mengoperasionalkan generik strategi kompetitif dengan modifikasi. Para responden diminta untuk menilai sejauh mana sebuah metode yang digunakan untuk memastikan bahwa strategi bisnis diwakili oleh konstruks yang mendasarinya, analisis faktor dilakukan pada metode kompetitif yang mengacu pada dua faktor, strategi diferensiasi dan *low cost*.

Strategi diferensiasi diukur dengan menggunakan enam faktor ini: mengembangkan produk / layanan baru; menyediakan produk atau jasa untuk segmen pasar dengan harga tinggi; peningkatan layanan pelanggan yang ada; inovasi dalam pemasaran produk / jasa; iklan dan mempromosikan produk / jasa; dan Brand image perusahaan.

Strategi *low cost* dioperasionalkan dengan menggunakan faktor ini: menawarkan berbagai produk / jasa; efisiensi operasi; menawarkan harga yang kompetitif untuk produk / jasa; dan ramalan penjualan.

Kerangka Pemikiran

Pengaruh SPM dan Kinerja Perusahaan

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik adalah dengan menerapkan SPM. Tujuan SPM adalah untuk menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian dan evaluasi (Widener,2007). Artinya, SPM sangat berperan bagi perusahaan dalam mengendalikan manajemen yang ada di perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen memberikan peranan yang sangat penting bagi perusahaan. Gagalnya penerapan sistem pengendalian manajemen akan memberikan dampak yang besar bagi sebuah perusahaan misalnya kerugian keuangan yang sangat besar, rusaknya reputasi perusahaan, dan berakhir pada kegagalan organisasi (Merchant dan Van der Stede: 2007).

H1: SPM yang mencakup sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh SPM dan Strategi Bisnis

Sistem *belief* digunakan untuk merumuskan strategi kepemimpinan biaya (*low cost*) dengan fokus pada perencanaan biaya yang rendah dan produk yang beragam, kemudian Strategi diferensiasi direncanakan melalui perencanaan kualitas produk yang baik, dengan pengembangan produk yang senantiasa diperbarui.

Sistem *boundary* digunakan untuk merumuskan strategi kepemimpinan biaya (*low cost*) dengan memberikan karyawan kebebasan untuk mencapai suatu target tertentu, kemudian Strategi diferensiasi direncanakan melalui kebebasan karyawan dalam berinovasi. Namun, pelaksanaan kedua hal tersebut sesuai dengan aturan-aturan yang harus dilaksanakan oleh elemen perusahaan.

Sistem pengendalian diagnostik digunakan untuk memastikan bahwa strategi bisnis dilaksanakan oleh perusahaan ini sejalan dengan tujuan dan inisiatif strategis. Sistem pengendalian diagnostik juga digunakan untuk membatasi perilaku karyawan.

Sistem pengendalian diagnostik digunakan untuk mendukung pelaksanaan strategi kepemimpinan biaya (*low cost*) dengan fokus pada kontrol operasional yang ketat dan pengelolaan ketidakpastian strategis dan risiko (Simons, 2000), kemudian strategi diferensiasi didukung melalui memfokuskan pada alokasi sumber daya yang efektif, mendefinisikan tujuan dari perusahaan dengan jelas, mengkomunikasikan faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan kepada karyawannya, dan memfasilitasi pengolahan informasi melalui pelaporan (Simons, 1995; Widener 2007).

Sistem pengendalian interaktif, sistem ini memungkinkan manajer untuk secara pribadi melibatkan diri dalam kegiatan pengambilan keputusan bawahannya (Simons, 2000). Penggunaan sistem pengendalian interaktif akan mempengaruhi pelaksanaan strategi kepemimpinan biaya melalui fokus mereka pada beberapa jenis perubahan lingkungan dan jenis ketidakpastian strategis seperti taktik pesaing, perubahan pasar, perubahan teknologi, dan variasi dalam biaya *switch-ing* pelanggan (O'Connor, Vera-Munoz, & Chan, 2011; Widener, 2007). Selain itu, sistem pengendalian interaktif mendukung pelaksanaan strategi diferensiasi melalui peran mereka dalam menentukan permintaan pelanggan, mengidentifikasi ide-ide baru dan merangsang inovasi.

H2.a : SPM yang mencakup *system beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif mempengaruhi strategi bisnis Diferensiasi

H2.b : SPM yang mencakup sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif mempengaruhi strategi bisnis *low cost*.

Pengaruh Strategi Bisnis dan Kinerja Perusahaan

Menurut Haryadi dalam Kausari (2014) strategi bisnis dimaknai sebagai cara yang digunakan oleh perusahaan untuk bersaing meliputi pencapaian prestasi dan pemeliharaan keuntungan dalam industrinya. Strategi yang tepat dan mampu dijalankan oleh perusahaan akan menunjukkan keberhasilan perusahaan yang akan berdampak pada kinerja yang meningkat.

H3.a : Penerapan Strategi Bisnis diferensiasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

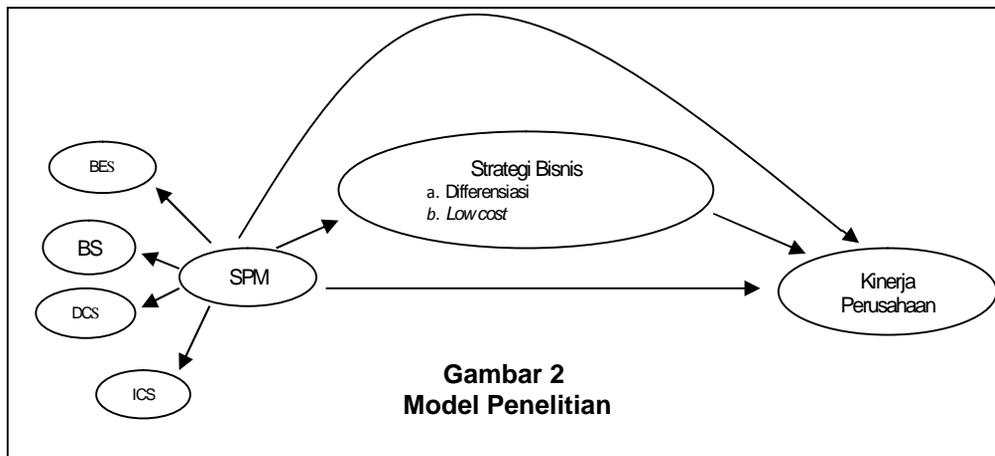
H3.b : Penerapan Strategi Bisnis *low cost* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh SPM terhadap Kinerja Perusahaan dengan dimediasi oleh Strategi Bisnis

Berdasarkan hipotesis 1, 2 dan 3 di atas dapat disimpulkan bahwa SPM yang ada pada suatu perusahaan akan mempengaruhi strategi bisnis, strategi bisnis akan mempengaruhi kinerja perusahaannya.

H4.a: Hubungan antara SPM dan kinerja perusahaan dimediasi oleh strategi bisnis differensiasi.

H4.b: Hubungan antara SPM dan kinerja perusahaan dimediasi oleh strategi bisnis *low cost*.



METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan metode *sensus sampling*, dimana sampel yang akan digunakan adalah keseluruhan dari populasinya. Responden dalam penelitian ini yaitu *Chief Financial Officer (CFO)* atau manajer dibawahnya, auditor internal dan kontroler di perusahaan manufaktur terdaftar di BEI.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dikirimkan dalam bentuk *softcopy* pada masing-masing *Chief Financial Officer (CFO)* atau manajer dibawahnya, auditor internal dan kontroler di 143 perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia melalui email, yaitu dengan menggunakan sistem aplikasi *Google Forms*, ke alamat email *Chief Financial Officer (CFO)* atau manajer dibawahnya, auditor internal dan kontroler yang didapat dari www.idx.com. ataupun dilaporan keuangan tiap perusahaan. Jika alamat email responden yang menjadi target tidak berhasil didapatkan, maka dikirim melalui *Corporate Secretary* yang kemudian akan diteruskan kepada *Chief Financial Officer (CFO)* atau manajer dibawahnya, auditor internal dan kontroler.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel Eksogen

Variabel eksogen adalah variabel laten (konstruk) yang mempengaruhi variabel laten lain (Wibowo, 2014:3). Pada penelitian ini variabel eksogennya adalah Sistem Pengendalian Manajemen.

Anthony dan Govindrajana (2005:5) menjelaskan bahwa SPM adalah sebagai suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi yang berfungsi

untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, SPM diukur menggunakan pengukuran yang diadopsi dari penelitian Widener (2007). Skala yang digunakan adalah skala *likert* sembilan skor, skor satu untuk tanggapan sangat sekali tidak setuju (SSTS) dan sembilan untuk tanggapan sangat setuju sekali (SSS).

Variabel Endogen

Variabel endogen adalah variabel laten (konstruk) yang dipengaruhi oleh variabel laten lain dalam suatu model penelitian (Ghozali dan Fuad, 2012:6). Adapun variabel endogen dalam penelitian ini terdiri dari Strategi bisnis dan Kinerja Perusahaan.

Strategi Bisnis

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan. Strategi bisnis diukur dengan menggunakan metode kompetitif Porter (1980) yang telah digunakan secara luas untuk mengoperasionalkan generik strategi kompetitif dengan modifikasi. Skala yang digunakan adalah skala *likert* sembilan skor, skor satu untuk tanggapan sangat rendah sekali (SRS) dan sembilan untuk tanggapan sangat tinggi sekali (STS).

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah indikator pengukuran kinerja organisasi yang dilihat dari ukuran-ukuran keuangan maupun non-keuangan secara keseluruhan. Indikator kinerja keuangan dikembangkan oleh Roth dan Jackson (1995) dan digunakan kembali oleh Widener (2007). Skala yang digunakan adalah skala *likert* sembilan skor, skor satu untuk tanggapan sangat rendah sekali (SRS) dan sembilan untuk tanggapan sangat tinggi sekali (STS).

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif di dalam penelitian ini adalah menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang terdiri dari SPM, Strategi Bisnis dan Kinerja Perusahaan. Sedangkan untuk mendeskripsikan demografi responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja, dan usia digunakan diagram gambar dan persentase. Demikian juga untuk mendeskripsikan tingkat pengembalian kuesioner, digunakan tabel distribusi dan persentase.

Analisis Statistik Inferensial

Statistik Inferensial yang digunakan dalam penelitian ini mengaplikasikan metode *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *Warpls* 6.0. Analisis statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan, dimulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

Pengukuran Model (Uji Kualitas Data)

Validitas

Outer model dengan indikator reflektif di evaluasi melalui analisis faktor konfirmatory yang menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultuMethod*)

dengan menguji validitas konvergen (*Convergen validity*) dan validitas diskriminan (*Discriminant Validity*) (Campbell dan Fiske dalam Latan dan Ghozali 2012:78).

-Uji *Convergent Validity* ,Uji *Convergent Validity* dapat dilihat pada nilai loading atau AVE, jika nilai AVE yang dihasilkan $> 0,50$, maka konstruk memenuhi persyaratan valid (Latan dan Ghozali,2012:78-79).

-Uji *Discriminant Validity*, Uji *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi atau konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali 2014:40).

Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara , yaitu dari nilai *Crombach alpha* atau *composite reliability*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,6$ dan nilai *composite reliability* $> 0,7$.

Pengukuran Model Struktural (*Inner model*)

Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya. Evaluasi ini meliputi uji kecocokan model (*model fit*), *path coefficient*, dan R^2 . Selanjutnya hasil *path coefficient* dan R^2 dapat dilihat pada *direct effect*, hasil dari pengolahan data. *Path coefficient* digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai koefisien jalur. R^2 dapat di lihat pada *effect size*, digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

Metode VAF

VAF merupakan ukuran seberapa besar variabel pemediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa pemediasi (Sholihin, 2013). Jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran Y2 sebagai pemediasi penuh (*full mediation*). Jika VAF diantara 20%-80%, maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Namun, jika VAF kurang dari 20%, peneliti dapat menyimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi (Hair dkk.,2013).

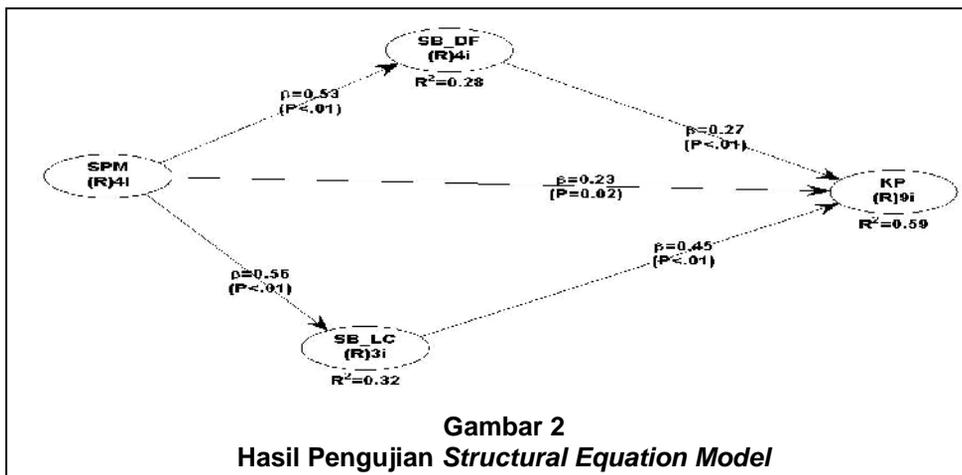
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari 429 kuesioner yang didistribusikan, respon yang diterima oleh peneliti sebanyak 80 buah kuesioner. Terdapat 4 buah kuesioner tidak dapat diterima oleh peneliti karena bukan diisi oleh orang yang termasuk dalam kategori responden yang dimaksud. Total data yang dapat yang diolah lebih lanjut adalah sebanyak 76 buah kuesioner (17,72%). Persentase kuesioner ini dinilai cukup memadai.

Uji Validitas Data

Keseluruhan variabel penelitian terdiri dari 42 pernyataan. Seluruh indikator konstruk menghasilkan nilai *loading factor* untuk seluruh indikator memiliki nilai $>0,50$, hal ini menjelaskan bahwa seluruh indikator yang ada pada variabel penelitian telah memenuhi persyaratan validitas convergent.

Selain melihat nilai dari *loading factor*, untuk menguji validitas convergent juga dapat dengan melihat nilai AVE. Hasil uji validitas convergent dengan melihat nilai AVE untuk konstruk SPM, strategi bisnis, dan kinerja perusahaan telah memenuhi kriteria validitas *convergent* yaitu nilai AVE lebih dari 0,50.



Tabel 1
Nilai Average Variances Extracted (AVE)

Average Variances Extracted (AVE)			
SPM	SB_DF	SB_LC	KP
0.955	0.755	0.779	0.758

Sumber : Data Olahan WarpPLS 6.0, (2017)

Hasil Uji Reliabilitas

Hasil *composite reliability* dari masing-masing konstruk, yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) (0,977), Strategi Bisnis Differensiasi (SB_DF) (0,837), Strategi Bisnis Low Cost (SB_LC) (0,821) dan Kinerja Perusahaan (KP) (0,922). Hasil dari *cronbach's alpha* juga menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) (0,968), Strategi Bisnis Differensiasi (SB_DF) (0,735), Strategi Bisnis Low cost (SB_LC) (0,67) dan Kinerja Perusahaan (KP) (0,901). Berdasarkan hasil dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel telah memenuhi kriteria *composite reliability* dan dinyatakan reliable.

Evaluasi Model Struktural (inner model).

Tabel 2
Model Fit Indices

	Indeks	P-Values	Kriteria	Ket
APC	0.409	P<0.001	P<0.005	Diterima
ARS	0.395	P<0.001	P<0.005	Diterima
AVIF	1.446		acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	Diterima

Sumber : Data Olahan WarpPLS 6.0, (2017)

Hasil *output* di atas, menjelaskan bahwa APC memiliki indeks sebesar 0,409 dengan nilai *p - value* $< 0,001$. Sedangkan ARS memiliki indeks sebesar 0,395 dengan *p - value* $< 0,001$. Berdasarkan kriteria, APC sudah memenuhi kriteria karena memiliki nilai $p < 0,001$. Begitu pula dengan nilai *p* dari ARS yaitu $p < 0,001$.

Nilai AVIF yang harus < 5 sudah terpenuhi karena berdasarkan data tersebut AVIF nilainya 1,446.

Pengujian terhadap model struktural juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness fit model* (Ghozali, 2014:66).

Tabel 3
Nilai *R-Square*

	R-square
SPM	
SB_DF	0.271
SB_LC	0.308
KP	0.571

Sumber : Data Olahan WarpPLS 6.0, (2017)

Berdasarkan tabel diatas, nilai *R-square* untuk variabel Strategi Bisnis Differensiasi adalah sebesar 0,271, variabel Strategi Bisnis *low cost* sebesar 0,308 dan variabel kinerja perusahaan sebesar 0,571. Hasil ini menunjukkan bahwa 27,1% keberadaan variabel Strategi Bisnis Differensiasi dapat dipengaruhi oleh variabel SPM, 30,08% keberadaan variabel Strategi Bisnis *low cost* dipengaruhi oleh SPM dan 57,1% keberadaan variabel kinerja perusahaan dipengaruhi oleh Strategi bisnis differensiasi , *low cost* dan SPM.

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 4
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis Penelitian	Path	Path Coefficient	<i>p Value</i>	Keterangan
H1	SPM → KP	0.235	0.015	Signifikan
H2				
H2.a	SPM → SB_DF	0.53	<0.001	Signifikan
H2.b	SPM → SB_LC	0.563	<0.001	Signifikan
H3				
H3.a	SB_DF → KP	0.266	0.007	Signifikan
H3.b	SB_LC → KP	0.449	<0.001	Signifikan

Sumber : Data Olahan WarpPLS 6.0, (2017)

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis 1 menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil uji terhadap koefisien jalur antara Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dengan Kinerja Perusahaan (KP) menunjukkan adanya nilai *path coefficient* SPM → KP (0.235) lebih besar dari 0,1 , *p value* (0.015) lebih besar dari 0,05 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$, dengan demikian **hipotesis 1 diterima**.

Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

a. Hipotesis 2.a. menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berpengaruh positif terhadap strategi bisnis differensiasi (SB_DF). Hasil uji terhadap koefisien jalur antara Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dengan

strategi bisnis differensiasi (SB_DF) menunjukkan adanya nilai *path coefficient* SPM → SB_DF (0.53) lebih besar dari 0,1 , *p value* (<0.001) lebih besar dari 0,05 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$, dengan demikian **hipotesis 2.a diterima**

- b. Hipotesis 2.b. menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berpengaruh positif terhadap strategi bisnis *low cost* (SB_LC). Hasil uji terhadap koefisien jalur antara Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dengan strategi bisnis *low cost* (SB_LC) menunjukkan adanya nilai *path coefficient* SPM → SB_LC (0.563) lebih besar dari 0,1 , *p value* (<0.001) lebih besar dari 0,05 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$, dengan demikian **hipotesis 2.b diterima**

Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

- a. Hipotesis 3.a. menyatakan bahwa Sistem strategi bisnis differensiasi (SB_DF) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (KP). Hasil uji terhadap koefisien jalur antara strategi bisnis differensiasi (SB_DF) dengan Kinerja Perusahaan (KP) menunjukkan adanya nilai *path coefficient* SB_DF →KP (0.266) lebih besar dari 0,1 , *p value* (0.007) lebih besar dari 0,05 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$, dengan demikian **hipotesis 3.a diterima**
- b. Hipotesis 3.b. menyatakan bahwa Sistem strategi bisnis *low cost* (SB_LC) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (KP). Hasil uji terhadap koefisien jalur strategi bisnis *low cost* (SB_LC) dengan Kinerja Perusahaan (KP) menunjukkan adanya nilai *path coefficient* SB_LC →KP (0.449) lebih besar dari 0,1 , *p value* (<0.001) lebih besar dari 0,05 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$, dengan demikian **hipotesis 3.b diterima**

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 5
Perhitungan VAF untuk Strategi differensiasi

Pengaruh tidak langsung = 0,53 * 0,27 (SPM → SB_DF = 0,53; SB_DF → KP = 0,27)	0,1431
Pengaruh langsung (SPM → KP; tanpa memasukkan SB_DF sebagai intervening)	0,58
Pengaruh total = 0,1431 + 0,58	0,7231
VAF = pengaruh tidak langsung/pengaruh total = 0,1431/0,7231	0,1979

Sumber : Data Olahan WarpPLS 6.0, (2017)

Dari Tabel 5, Hasil perhitungan VAF dalam pengujian strategi bisnis differensiasi sebagai intervening menunjukkan nilai sebesar 0,1979 atau 19,79%. Nilai ini dipandang mendekati 20% sehingga menunjukkan strategi bisnis differensiasi sebagai pemediasi parsial, dengan demikian **hipotesis 4.a diterima**

Tabel 6
Perhitungan VAF untuk Strategi Low Cost

Pengaruh tidak langsung = 0,56 * 0,45 (SPM →SB_LC = 0,56; SB_LC →KP = 0,45)	0,252
Pengaruh langsung (SPM →KP; tanpa memasukkan SB_LC sebagai intervening)	0,58
Pengaruh total = 0,252+ 0,58	0,832
VAF = pengaruh tidak langsung/pengaruh total = 0, 252/0,832	0,30288

Sumber : Data Olahan WarpPLS 6.0, (2017)

Dari Tabel 6, Hasil perhitungan VAF dalam pengujian strategi bisnis *low cost* sebagai intervening menunjukkan nilai sebesar 0,30288 atau 30,29%. Nilai ini berada diantara 20% hingga 80% menunjukkan strategi bisnis *low cost* sebagai pemediasi parsial, dengan demikian **hipotesis 4.b diterima.**

SIMPULAN

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa SPM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan di dalam perusahaan dipengaruhi oleh SPM. Jika SPM yang terdiri dari sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif dijalankan dengan baik di dalam perusahaan, maka kinerja perusahaan yang ada di dalam perusahaan itu juga akan baik dan mengalami peningkatan.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa SPM berpengaruh terhadap strategi bisnis differensiasi dan strategi bisnis *low cost*. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi bisnis dipengaruhi oleh SPM. Jika SPM yang terdiri dari sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif itu dilaksanakan dengan baik di dalam perusahaan, maka pelaksanaan strategi bisnis di dalam perusahaan akan baik.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh strategi bisnis differensiasi dan strategi bisnis *low cost*. Jika strategi bisnis differensiasi atau strategi bisnis *low cost* diimplementasikan dengan baik di dalam perusahaan, maka kinerja perusahaan di dalam perusahaan akan baik dan meningkat.
4. Hasil pengujian keempat menunjukkan bahwa SPM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis differensiasi dan strategi bisnis *low cost*. Hasil ini menunjukkan bahwa SPM yang baik akan mempengaruhi kinerja perusahaan, karena SPM yang terdiri dari sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif akan mempengaruhi implemmentasi strategi bisnis agar berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, Moses.2013.*Management Control Systems, Business Strategy and Performance: A Comparative analysis of family and non-family Business in a Transition Economy in Sub-Saharan Africa*". *Journal of Family Business Strategy* : Elsevier
- Cadez, S., and Guilding, C. 2008. *An Explanatory Investigation of An Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting*. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 33 No.4, pp. 836-863.
- Chenhall, R. H. 2003. *Management Control System Design Within Its Orgaizational Context: Finding from Contingency-based Research and Directions for The Future*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28, No. 1, pp. 127-168.
- Chenhall, R. H. 2007. *Theorising Contingencies in Management Control System Research*. In *Handbook of Management Accounting Research*. Edited by C.

- S. Chapman, A. G. Hopwood and M. D. Shield. Oxford OX5 1GB, United Kingdom: Elsevier, pp. 163-205.
- Chenhall, R. H., and Langfield-Smith, K. 1998. *The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3, pp. 243-264.
- Day, George and Wensey, robin, 1988, *Assessing Advantage :A Frame Work For Diagnostic Competitive Superiority*. *Journal Of Marketing* ,vol 51, April.
- Dent,J.F.1990.*Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 1-2, pp. 3-25.
- Fisher, J. 1995. *Contingency-Based Research on Management Control Systems: Categorization By Level Of Complexity*. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 14, No. 1, pp. 24-53.
- Ghozali, Imam. 2012. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square: UNDIP*, Semarang.
- Gong, M. Z., and Tse, M. S. 2009. *Pick, Mix or Match? A Discussion of Theories for Management Accounting Research*. *Journal of Accounting – Business and Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 54-66.
- Govindarajan, V., and Fisher, J. 1990. *Strategic, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance*. *Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. 2, pp. 259-285.
- Henri, JF.. 2006. *Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 31, No. 4, pp. 529-558.
- Kausari, Annis.2014. "Pengaruh Kepemilikan Keluarga Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Mempertimbangkan Strategi Bisnis Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Industri Makanan Dan Minuman Di Bursa Efek Indonesia".E-Journal Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Langfield-Smith, K. 1997. *Management Control Systems and Strategy: A Critical Review*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Langfield-Smith, K. (2008). *The relations between transactional characteristic, trust and risk in the start-up phase a collaborative alliance*. *Management and Accounting Research*, 19(4)
- Lau, C. M, and Sholihin, M., and. 2005. *Financial and Nonfinancial Measures: How Do They Affect Job Satisfaction*.*British Accounting Review*. Vol. 37, No. 4, pp. 389-413.
- Lekatompessy, Jantje E. 2012. *Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi Dan Resource-Based View*. Disertasi Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.

- Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd Edition. PrenticeHall, England.
- Nilson, F. 2002. *Strategy And Management Control Systems: A Study of The Design and Use of Management Control Systems Following Takeover*. *Accounting and Finance*. Vol. 42, No. 1, pp. 41-71.
- Otley, D. 1980. *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievements and Prognosis*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 5, No. 3, pp. 413-428.
- Otley, D, and Berry, A. J. 1980. Control, Organization and Accounting. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 5, No. 2, pp. 231-244.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Pranata, Yudha. 2007. Pengaruh Penerapan *Coorporate Governance* Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. Skripsi Akuntansi. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia
- Porporato, Marcell. 2006 "Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's Performance : an Empirical Assessment", *Journal of Management Control System*. Vol 21: p. 512-562
- Sholihin, Mahfud dan Dwi Ratmono. 2013. "Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis". Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Simons, R. 1990. *The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspective*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 1 / 2, pp. 127-143.
- Simons, R. 1991. *Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems*. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, No. 1, pp. 49-62.
- Simons, R. 1994. *How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal*. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 46-62.
- Suliyanto. 2009. Membangun Kinerja Pemasaran Melalui Orientasi Pasar: Peranan Pembelajaran Organaisasi dan Inovasi (Studi Empiris pada UKM Makanan dan Minuman di Eks-Keresidenan Banyumas). *Disertasi Tidak Dipublikasikan*, Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Progam Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Widener, S. K. 2007. *An empirical analysis of the levers of control framework*. *Accounting, Organizations and Society*, 32.
- Widener, S. K., and Selto, F. H. 1999. *Management Control Systems and Boundaries of the Firm: Why Do Firms Outsource Internal Audit Activities?* *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 45-73.