

# **PENGARUH FLEKSIBILITAS BUDAYA DAN KERANGKA LEVERS OF CONTROL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

**Ani Handayani**

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
handayaniani38@gmail.com

**Elvin Bastian**

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of CF and LOC framework on the performance of companies in manufacturing companies in Banten Province. The population in this study were all manufacturing companies in Banten with the middle managers' unit of analysis. The sample in this research is middle managers (finance, production, HRD, sales and marketing) who have experience in the position for at least 3 years and willing to be respondent in this research. Sampling method used in this research is purposive sampling. The data in this study were obtained by sending questionnaires directly to the respondents, 120 questionnaires were distributed to respondents but only 68 questionnaires that were returned. Data in this study were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) method with Partial Least Square approach (PLS). The results of this study showed that CF has significant effect on Belief System, DCS, ICS and CP. In addition, DCS have a significant effect on CP and ICS. However, CF has no effect on boundary systems. Belief Systems and boundary systems are unable to mediate CF on CP. DCS and ICS has a significant positive on CP. boundary system has no effect on CP and Belief System has no effect on CP.*

**Keywords:** *Cultural Flexibility (CF), Levers Of Control (LOC), Diagnostic Control System (DCS) Company Performance (CP), Interactive Control System (ICS)*

## **PENDAHULUAN**

*Management Control System (MCS)* merupakan salah satu system pengendalian manajemen dalam pengambilan keputusan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif sehingga tujuan organisasi tercapai. Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menganalisis dan menginvestigasi pengaruh fleksibilitas budaya terhadap *Levers Of Control*, menganalisis dan menginvestigasi pengaruh *Levers Of Control* terhadap kinerja perusahaan, menganalisis dan menginvestigasi pengaruh fleksibilitas budaya terhadap kinerja perusahaan serta menganalisis dan menginvestigasi pengaruh fleksibilitas budaya terhadap kinerja perusahaan melalui *Levers Of Control*.

Henri (2006) menggunakan Fleksibilitas Budaya sebagai pengendali dalam MCS, tetapi dalam kenyataannya Fleksibilitas Budaya menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan berbagai penggunaan MCS (Ahrens & Chapman, 2007; Spekle,2001). Ketidakmampuan sebuah organisasi untuk menyeimbangkan perbedaan penggunaan MCS dikaitkan dengan pengambilan keputusan lambat, sumber daya terbuang, ketidakstabilan dan akhirnya menurunkan kinerja organisasi (Bisbe et al. 2006; Henri, 2006).

Fleksibilitas budaya merupakan cara perusahaan dalam merespon suatu perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan tidak dapat ditebak. Sehingga menghendaki perusahaan untuk selalu bisa

fleksibel dan merespon dengan cepat setiap tantangan yang muncul. Fleksibilitas budaya ini sangat dibutuhkan untuk bisa menyatukan tujuan individu dengan tujuan organisasi (Widener,2007). Oleh karena itu diperlukan *Lever's of Control* (LOC) untuk mengubah pola kegiatan yang tidak hanya berorientasi kepada pencapaian sasaran namun juga diperlukan inovasi. Semakin intensif penggunaan LOC maka semakin tinggi tingkat inovasi dan semakin tinggi tingkat inovasi suatu perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan tersebut. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mundy (2010), Widener (2007), Henry (2006) yang menggunakan pendekatan *Lever's of Control* (LOC) sebagai pengendali dalam organisasi dan menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *Belief System* dan *organizational learning, boundary system* dan *organizational learning, diagnostic control system* dan *organizational learning system, interactive control system* dan *organizational learning system*, serta *organizational learning* dan *organizational performance*. Pernyataan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Simons (1994) yang membagi tipe pengendalian formal manajemen ke dalam beberapa tipe yang dicapai dengan mengintegrasikan empat *lever's* (*Lever's Of Control*) antara lain sistem *beliefs*; (2) sistem *boundary*; (3) sistem pengendalian diagnostik; dan (4) sistem pengendalian interaktif. Kekuatan dari keempat LOC tersebut saling melengkapi untuk dapat digunakan secara bersamaan. Penelitian yang dilakukan oleh Henri (2006) menunjukkan adanya hubungan negatif antara *diagnostic control system* terhadap *organizational* sedangkan *interactive control system* berpengaruh positif terhadap *organizational* dan terdapat hubungan positif antara *organizational* dengan fleksibilitas budaya. Widener (2007) yang menghubungkan keempat kerangka *Lever's of Control* (LOC) terhadap *organizational* dan *management attention*, menunjukkan hasil yang kontradiktif dengan penelitian Henri (2006) yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara *diagnostic control system* dengan *organizational*. Widener (2007) juga

menemukan adanya hubungan positif antara *Belief System* terhadap *organizational* dan adanya hubungan positif antara *organizational* terhadap budaya.

Berkembangnya dunia bisnis yang semakin cepat memicu persaingan perusahaan manufaktur agar dapat bertahan di dunia bisnis. Perusahaan manufaktur di provinsi Banten merupakan *the leading economic sectors*. Pertumbuhan produksi pengolahan manufaktur besar dan sedang (IBS) tahun 2015 pada bulan juli turun 0,70 % triwulan dua september naik 2,16% dan triwulan tiga agustus naik 0,83% IBS mempunyai nilai tidak stabil juli 2016 mengalami penurunan sebesar 2,43 % dan september 2016 mengalami penurunan 2,81% sementara agustus 2016 mengalami kenaikan sebesar 1,36% perusahaan IBS sebagai indikator penjualan. Eksistensi perusahaan manufaktur di Provinsi Banten mempunyai peran yang sangat penting dalam sebagian proses pembangunan karena kontribusi yang dihasilkan dari proses produksi perusahaan manufaktur merupakan sektor ekonomi terbesar ( BPS, 2016). Ketidakstabilan kinerja ini disebabkan ketidakefektifan MCS yang diterapkan oleh perusahaan manufaktur di Provinsi Banten ketidakefektifan MCS tersebut disebabkan fleksibilitas budaya antar perusahaan yang berbeda.

Kinerja perusahaan adalah indikator tingkat kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan (Roth dan Jackson, 1995). Kinerja perusahaan dalam penelitian ini adalah keseluruhan kinerja perusahaan yang mencakup profitabilitas, pangsa pasar, dan sistem pengiriman. Mahama (2006) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dengan kinerja organisasi. Oleh karena sistem pengukuran kinerja merupakan bagian dari MCS, maka penelitian ini juga mempredikasikan bahwa terdapat hubungan langsung antara MCS dengan kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang mengalami Gap tersebut di atas penelitian ini dibatasi hanya untuk menganalisis Pengaruh Fleksibilitas Budaya dan Kerangka *Lever's Of Control* Terhadap Kinerja Perusahaan

(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Banten).

## **TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Kinerja Perusahaan**

Henri (2006) menjelaskan mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan volume penjualan dan keuntungan. kinerja perusahaan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan analisis keuangan, profitabilitas, penjualan, produktifitas tenaga kerja dan biaya produksi sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja periode tertentu (Prieto dan Revilla 2006).

Kinerja adalah hasil akhir atau capaian atas suatu kegiatan jika hasilnya menunjukkan kesesuaian dengan yang telah direncanakan, hal ini menunjukkan prestasi manajemen dalam menjalankan pekerjaan tersebut.

### **Interactive Control System**

*Interactive Control System* merupakan sistem pengendalian dimana manajer secara teratur dan aktif melibatkan diri ke dalam pengambilan keputusan dan aktifitas karyawan (Simon, 1994). *Interactive control system* merupakan proses komunikasi dua arah yaitu antara manajer dengan karyawan bawahan pada berbagai tingkat organisasi (Abernethy & Lillis, 1995; Spekle ; 2001). Simon (1994) menyatakan manajer dapat menggunakan *interactive control system* dari *System* mengenai agenda penting organisasi dan mendiskusikannya dengan bawahan, Fokusnya perhatian rutin manajemen di seluruh operasi organisasi, Partisipasi dalam diskusi yang berhadapan langsung dengan bawahan melakukan debat secara berkelanjutan mengenai data, asumsi dan tindakan perencanaan.

### **Belief System**

*Belief System* menjelaskan tentang nilai-nilai inti organisasi, definisi

organisasi, tujuan dan arah organisasi hal tersebut berupa visi dan misi organisasi (Simon, 1995). Contoh dari *Belief System* yaitu: Pernyataan tentang Visi organisasi, Pernyataan tentang Misi organisasi, Pernyataan tentang Tujuan organisasi Simon ( 1994).

### **Boundary System**

*Boundary system* merupakan sistem formal yang digunakan oleh top manajer untuk mengkomunikasikan batasan dan aturan organisasi untuk dihormati (Simon, 1994). *Boundary system* memberitahukan karyawan apa yang mereka tidak dapat lakukan (Simons, 2000). Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. Salah satu contoh dari *boundary systems* dalam (Simon, 1994) yaitu merupakan sistem yang berisi tentang aturan, batasan, dan larangan dalam kode etik organisasi, sistem perencanaan strategis, sistem penganggaran.

### **Fleksibilitas budaya**

Fleksibilitas budaya digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan merespon pasar perubahan. MCS yang sistem berbasis rutinitas formal yang membantu mempertahankan atau mengubah kegiatan organisasi, harus mengambil kebutuhan ini untuk budaya fleksibel dalam desain dan keseimbangan menuntut melekat dalam lingkungan bisnis yang kompleks saat ini. Henri (2006) menyatakan bahwa tuntutan bersaing sebagai kebutuhan menyeimbangkan *Levers Of Control* dan fleksibilitas. Henri (2006) menunjukkan bahwa bagaimana MCS dirancang untuk memungkinkan kontrol yang tepat sementara masih memfasilitasi fleksibilitas nilai-nilai yang dianut dalam organisasi budaya.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian Anja Heinicke (2016), Penelitian ini menguji hubungan antara fleksibilitas budaya dan penekanan kerangka *Levers Of Control* (LOC). Penelitian menggunakan model persamaan struktural untuk menyelidiki apakah perusahaan yang

menekankan fleksibilitas budaya berkaitan dengan pada keyakinan, batas, diagnostic dan kontrol interaktif.

Penelitian Imam Gozali (2016), Penelitian ini menguji *Lever's Of Control* di kinerja perusahaan dengan kemampuan perusahaan sebagai variabel intervening. Teori dalam penelitian ini adalah Teori kontijensi perusahaan harus menyesuaikan dengan lingkungan ukuran perusahaan.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Fleksibilitas budaya terhadap *Lever's Of Control***

LOC yang dimplementasikan dalam perusahaan dilakukan untuk memberitahukan karyawan apa yang mereka tidak dapat lakukan Simons (2000). Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. Kebebasan inovasi tersebut tetap berada dalam batasan tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, hal tersebut dilakukan untuk mencegah karyawan dari terbuangnya sumber daya perusahaan. Widener (2007) juga menemukan adanya hubungan positif Organisasi terhadap *Lever's Of Control*. Berdasarkan literatur di atas, maka terdapat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Fleksibilitas budaya berpengaruh terhadap *Lever's Of Control*

#### **Pengaruh *Lever's of Control* terhadap Kinerja Perusahaan**

(Chenhall 2005; Kalunki 2011; Ratmono 2012) melakukan penelitian tentang bukti empiris LOC memiliki efek positif untuk inovasi *Belief System, boundary system* dan *diagnostic control system* perusahaan memudahkan untuk organisasi pengetahuan dan untuk meningkatkan kemampuan dari manajer penelitian (Widener 2007) mengasumsikan bahwa Kinerja memiliki pengaruh positif terhadap LOC. Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesisnya adalah :

H<sub>2</sub> : *Lever's Of Control* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

#### **Pengaruh Fleksibilitas Budaya terhadap Kinerja perusahaan**

(Martin dan Siehl 1990) menyatakan bahwa budaya secara teoritis berhubungan dengan kinerja dan memiliki pengaruh positif terhadapnya. (Bowen et al 1989) menjelaskan variasi dalam kinerja efektivitas yang relevan bahwa peran budaya sangat penting dalam memelihara, mempertahankan dan meningkatkan kinerja. Selain itu, (Kopelmal 1990) mengklarifikasi bahwa Budaya perusahaan mempengaruhi tingkat produktivitas organisasi dengan cara yang positif. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara budaya dan kinerja perusahaan. Dari berbagai pemaparan diatas maka hipotesisnya adalah :

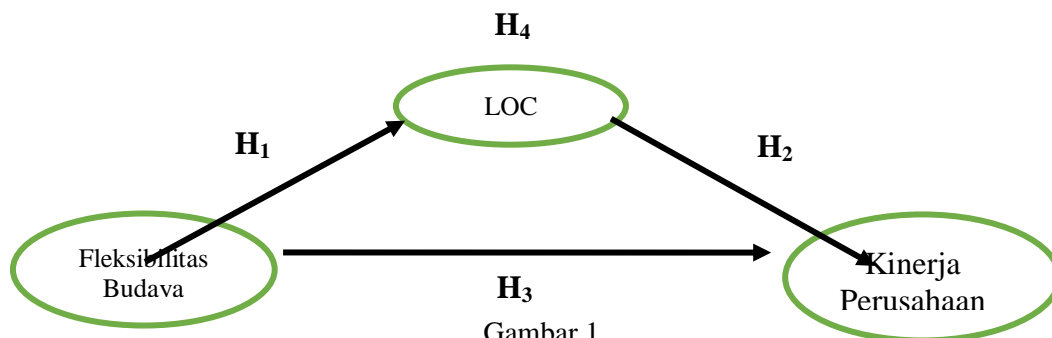
H<sub>3</sub> : Fleksibilitas Budaya berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

#### **Pengaruh Fleksibilitas Budaya terhadap Kinerja Perusahaan Melalui *Lever's Of Control***

(Tece 2000) mengemukakan bahwa kinerja lebih baik tergantung pada kemampuannya untuk mempertahankan dan menggunakan aset tak berwujud yang diciptakannya. Kepuasan dan sikap positif dapat dicapai dengan menjaga lingkungan organisasi yang positif, Seperti dengan memberikan komunikasi, otonomi, partisipasi, dan saling percaya yang baik sehingga Kinerja karyawan meningkat (Argyris, 1964). Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesisnya adalah:

H<sub>4</sub> : Fleksibilitas Budaya berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Melalui *Lever's Of Control*

Berdasarkan hipotesis tersebut maka kerangka pemikiran yang disajikan sebagai berikut:



Gambar 1  
Model Konseptual Penelitian

Sumber : ( Henri 2006; Widener 2007; Jasim,et al 2013; Gozali,et al 2016; Heinicke, et al., 2016)

**METODE PENELITIAN**

**Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang berada di Provinsi Banten. Sampel dari penelitian ini merupakan Middle Manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur di Provinsi Banten dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut :

1. Perusahaan telah berdiri minimal 5 tahun, kriteria ini diambil karena perusahaan yang telah berdiri lebih dari 5 tahun telah mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, memahami tentang *Levers Of Control* dan fleksibilitas budaya
2. Perusahaan manufaktur berskala besar dengan jumlah tenaga kerja lebih dari 250 orang
3. Bagian produksi, keuangan dan sales & marketing dan HRD pada perusahaan manufaktur di provinsi banten

4. Minimal memiliki pengalaman sebagai manejer minimal 3 tahun
5. Bersedia untuk diteliti terkait dengan fleksibilitas budaya dengan *Levers Of Control* yang dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

**Operasionalisasi Variabel**

Menurut Sekaran (2014) variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungan antara satu variabel dengan lainnya dan pengukurannya. Dalam penelitian ini terdiri dari 5 variabel eksogen yaitu *fleksibilitas budaya* dan *Levers of Control (LOC)* yaitu *belief system, boundary system, diagnostic control system*, dan *interactive control system*, dan variabel endogen yaitu kinerja perusahaan

**Tabel 1**  
**Operasional Variabel**

N	Variabel	Konsep Variable	Indikator	Skala
1.	Fleksibilitas budaya	fleksibilitas budaya mempengaruhi penggunaan interaktif dan <i>diagnostik</i> pada <i>mangement control system</i> . Fleksibilitas budaya digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan merespon perubahan ( <i>Abbejule 2011</i> )	1. kelompok yang ideal 2. pengembangan ideal 3. hirarki yang ideal 4. rasio yang ideal	Ordina 1

---

<p>2. <i>Levers Of Control</i></p>	<p>a. <i>Diagnostic control system</i> Menurut Henri (2006) sistem pengendalian interaktif dapat mengembangkan ide-ide baru dan inisiatif dan arahan-arahan yang muncul dari bawah ke atas dengan fokus pada ketidakpastian strategi</p> <p>b. <i>Interactive control system</i> bertujuan untuk meningkatkan kemampuan manajer dalam mengantisipasi secara efektif dalam mengelola ketidakpastian masa depan (Simons, 2000</p> <p>c. <i>Boundary system</i> Marginson (2002) menemukan bahwa <i>Boundary system</i> memotivasi karyawan dalam mencari ide-ide baru serta gagasan baru</p> <p>d. <i>Belief System</i> Widener (2007) juga menemukan adanya hubungan positif belief system terhadap pembelajaran organisasi.</p>	<p>a. <i>Diagnostic Control System</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meninjau kemajuan untuk tujuan organisasi</li> <li>2. Memantau hasil yang dicapai,</li> <li>3. Membandingkan hasil yang dicapai dengan yang direncanakan,</li> <li>4. Mengkaji langkah-langkah kunci keberhasilan.</li> </ol> <p>b. <i>Interactive control system</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan diskusi dalam rapat dengan atasan, bawahan dan rekan</li> <li>2. Mengembangkan tantangan dan perdebatan berdasarkan data, asumsi, dan rencana tindakan</li> <li>3. Memberikan pandangan umum organisasi</li> <li>4. Komitmen pada organisasi</li> <li>5. Fokus pada masalah utama</li> <li>6. Fokus pada faktor kesuksesan</li> <li>7. Mengembangkan bahasa yang umum di organisasi</li> </ol> <p>c. <i>Boundary system</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kode etik menggambarkan perilaku yang sesuai untuk karyawan</li> <li>2. Kode etik menginformasikan tentang perilaku yang di luar batas</li> <li>3. Mengkomunikasikan resiko agar dapat dihindari</li> <li>4. Karyawan sadar akan kode etik perusahaan</li> </ol> <p>d. <i>Belief system</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misi perusahaan dapat mengkomunikasikan nilai inti perusahaan</li> <li>2. Manajer mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi</li> <li>3. Kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai organisasi</li> <li>4. Misi organisasi menginspirasi karyawan dalam bekerja</li> </ol>
------------------------------------	---	--

---

3.	Kinerja Perusahaan	Kinerja perusahaan adalah ukuran keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan dari keuangan dan non keuangan (Bisbe, Otley 2004)	1. Volume penjualan 2. Profitabilitas 3. Pangsa pasar 4. Pencapaian target anggaran 5. Efisiensi produk 6. Kualitas layanan 7. Kepuasan pelanggan	Ordina 1
----	--------------------	---	---	-------------

### Metode Analisis Data

Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM) melalui Partial Least Square (PLS) yang digunakan untuk menguji pengaruh Fleksibilitas Budaya dan Kerangka *Levers Of Control* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Banten) yaitu :

1. Menilai Outer Model atau Measurement Model : Ada tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu *Convengent Validity*, *Diseriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Menurut (Chin 1998) dalam Ghazali (2008: 24) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok tersebut lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Jika semua indikator di *standardized*, maka uraian ini sama dengan *Average Communalities* dalam blok. (Fornell dan Lacker 1981) dalam Ghazali (2008) menyatakan bahwa pengukuran ini digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50. *Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* yang dikembangkan oleh (Wert

*et al* 1979) dalam Ghazali (2008:25). Dibanding dengan *Cronbach Alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *Cronbach Alpha* cenderung *lower estimate reliability*, sedangkan *composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimate parameter adalah akurat *composite reliability* sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk reflektif indikator Ghazali (2008:25).

2. Menilai Inner Model atau Structural Model : Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *Rsquare* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square Test* untuk *Predictive Relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, (Ghozali 2008:26).
3. Metode Sobel atau Uji Sobel : Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X→M (**a**) dengan jalur M→Y (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) **Sab** dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu  $\geq 1,96$ . Jika nilai t hitung lebih

besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Menilai Outer atau Measurement Model

Pengujian ini ditujukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk beserta individu yang telah digunakan valid dan reliabel. Pengujian ini melihat nilai loading

factor masing- masing indikator. (Cin 1998) dalam Ghozali (2006) menyatakan bahwa batas minimum nilai *outer loading factor* suatu indikator yang layak digunakan untuk merefleksikan suatu variabel sebesar 0,5. Uji realibilitas dalam penelitian ini dengan melihat nilai *composite reliability*. Suatu konstruk dikatakan realibel jika memberikan nilai *composite reliability* >0,70 (Ghozali 2008). Selain itu juga melihat *Average Variance Extract* (AVE), dimana nilai AVE >0.50.

Tabel 2  
Nilai Loading Factor, Composite Reeliabiliy dan AVE

Variabel	Indikator	Loading Outer Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Ket
<b>Fleksibilitas Budaya</b>	FB1	0,762	0,616	0,865	Valid & Reliabel
	FB2	0,814			Valid & Reliabel
	FB3	0,785			Valid & Reliabel
	FB4	0,778			Valid & Reliabel
<b>Diagostic Control system</b>	DC1	0,787	0,578	0,846	Valid & Reliabel
	DC2	0,750			Valid & Reliabel
	DC3	0,791			Valid & Reliabel
	DC4	0,716			Valid & Reliabel
<b>Interactive Control system</b>	ICS1	0,825	0,586	0,876	Valid & Reliabel
	ICS2	0,730			Valid & Reliabel
	ICS5	0,744			Valid & Reliabel
	ICS6	0,739			Valid & Reliabel
	ICS7	0,710			Valid & Reliabel
<b>Boundary system</b>	BOND1	0,941	0,856	0,959	Valid & Reliabel
	BOND2	0,888			Valid & Reliabel
	BOND3	0,936			Valid & Reliabel
	BOND4	0,986			Valid & Reliabel
<b>Belief System</b>	BELF1	0,908	0,789	0,937	Valid & Reliabel
	BELF2	0,861			Valid & Reliabel



	BELF3	0,886			Valid & Reliabel
	BELF4	0,907			Valid & Reliabel
<b>Kinerja perusahaan</b>	KP1	0,790	0,572	0,903	Valid & Reliabel
	KP2	0,742			Valid & Reliabel
	KP3	0,854			Valid & Reliabel
	KP4	0,692			Valid & Reliabel
	KP5	0,753			Valid & Reliabel
	KP6	0,780			Valid & Reliabel
	KP7	0,771			Valid & Reliabel

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* masing-masing indikator >0,5, nilai AVE > 0,5, sedangkan nilai *composite reliabilily* > 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh konstruk dan indikator penelitian telah memenuhi kriteria.

### Menilai Inner Model atau Structural Model

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural

Tabel 3  
*R-Square*

	<b>R Square</b>
<b>Belief System</b>	0.209
<b>Boundary System</b>	0.071
<b>Diagnostic Control System</b>	0.555
<b>Fleksibilitas Budaya</b>	
<b>Interactive Control System</b>	0.494
<b>Kinerja Perusahaan</b>	0.780

Sumber : Data primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 3 Variabel Belief System memiliki r-square 0.209 yang artinya bahwa variabel fleksibilitas budaya berpengaruh terhadap Belief System sebesar 20.9%, variabel boundary system memiliki r-square 0.071 yang artinya bahwa variabel fleksibilitas budaya berpengaruh terhadap boundary system sebesar 7.1%, Variabel Diagnostic control system memiliki r-square 0.555 yang artinya bahwa variabel fleksibilitas budaya berpengaruh terhadap diagnostic control system sebesar 55.5%, Variabel Interactive control system memiliki r-square 0.494 yang artinya bahwa variabel fleksibilitas budaya berpengaruh terhadap Interactive

control system sebesar 49.4%, Variabel Kinerja perusahaan memiliki r-square 0.780 yang artinya bahwa variabel fleksibilitas budaya berpengaruh terhadap Kinerja perusahaan sebesar 78.0%.

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu  $\pm 1,960$ , dimana apabila nilai t statistik lebih besar dari t tabel (1,960) maka hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai t statistik lebih kecil dari t tabel (1,960) maka hipotesis ditolak.

Tabel 4  
Path Coefficients Antar Variabel dan Uji Signifikansi

Hipotesis	Original sampel	Sampel Mean	Standart Deviasi	T statistik	Keterangan
FB > Belf	0.457	0.456	0.092	4.998	Diterima
FB>BOND	0.266	0.254	0.164	1.625	Ditolak
FB>DCS	0.745	0.772	0.119	6.233	Diterima
FB > ICS	0.703	0.671	0.159	4.429	Diterima
FB> KP	0.100	0.084	0.116	0.866	Ditolak
FB>DCS>KP	0.408	0.395	0.137	2.984	Diterima
FB >ICS>KP	0.350	0.363	0.110	3.176	Diterima
FB>BELF>KP	0.093	0.100	0.085	1.086	Ditolak
FB>BOND>KP	0.095	0.100	0.064	1.478	Ditolak
DCS> KP	0.409	0.395	0.137	2.984	Diterima
ICS> KP	0.350	0.363	0.110	3.176	Diterima
BOND> KP	0.095	0.100	0.064	1.478	Ditolak
BELF> KP	0.093	0.100	0.085	1.086	Ditolak

#### Hasil Pengujian Hipotesis

- a. Hipotesis 1 ( $H_1$ ) : Fleksibilitas Budaya (FB) berpengaruh terhadap Belief System (BELIEF). Pada Uji Hipotesis nilai t statistic menunjukkan  $4,998 > t$  hitung 1,96 dengan tanda positif 0,457, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima dan disimpulkan bahwa FB berpengaruh positif signifikan terhadap BELIEF jika semakin tinggi Fleksibilitas Budaya maka akan mempengaruhi BELIEF yang semakin tinggi.
- b. Hipotesis 2 ( $H_2$ ): *Fleksibilitas Budaya (FB)* berpengaruh signifikan terhadap *Boundary System (BOND)*. Pada Uji Hipotesis nilai t statistic menunjukkan  $1,625 < t$  hitung 1,96 dengan tanda positif 0,266 , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, dan disimpulkan bahwa FB tidak berpengaruh terhadap BOND.
- c. Hipotesis 3 ( $H_3$ ): *Fleksibilitas Budaya (FB)* terhadap *Diagnostic Control System (DCS)* adalah sebesar 4,429 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,745, oleh karena nilai t statistik sebesar  $6,233 > 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa *Fleksibilitas Budaya (FB)* berpengaruh signifikan terhadap *Diagnostic Control System (DCS)*
- d. Hipotesis 4 ( $H_4$ ): *Fleksibilitas Budaya (FB)* terhadap *Interactive Control System (ICS)* adalah sebesar 4,429 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,703, oleh karena nilai t statistik sebesar  $4,429 > 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa *Fleksibilitas Budaya (FB)* berpengaruh signifikan terhadap *Interactive Control System (ICS)*,
- e. Hipotesis 5 ( $H_5$ ): *Fleksibilitas Budaya (FB)* terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)* adalah sebesar 0,866 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,100, oleh karena nilai t statistik sebesar  $0,866 < 1,96$  maka  $H_0$  diterima dan disimpulkan bahwa *Fleksibilitas Budaya (FB)* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)*.
- f. Hipotesis 6 ( $H_6$ ): *Belief System (BELIEF)* terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)* adalah sebesar 1,086 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,093, oleh karena nilai t statistik sebesar  $1,086 < 1,96$  maka  $H_0$  diterima dan disimpulkan bahwa *Belief System (BELIEF)* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Perusahaan*
- g. Hipotesis 7 ( $H_7$ ) : *Boundary System (BOND)* terhadap *Kinerja Perusahaan*

- (KP) adalah sebesar 1,478 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,095, oleh karena nilai t statistik sebesar  $1,478 < 1,96$  maka  $H_0$  diterima dan disimpulkan bahwa *Boundary System (BOND)* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)*.
- h. Hipotesis 8 ( $H_8$ ): *Diagnostic Control System (DCS)* terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)* adalah sebesar 2,984 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,408, oleh karena nilai t statistik sebesar  $2,984 > 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa *Diagnostic Control System (DCS)* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)*
  - i. Hipotesis 9 ( $H_9$ ): *Interactive Control System (ICS)* terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)* adalah sebesar 3,176 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,350, oleh karena nilai t statistik sebesar  $3,176 > 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa *Diagnostic Control System (DCS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)*
  - j. Hipotesis 10 ( $H_{10}$ ) : *Diagnostic Control System (DCS)* terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)* adalah sebesar 2,984 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,408, oleh karena nilai t statistik sebesar  $2,984 > 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa *Diagnostic Control System (DCS)* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)*
  - k. Hipotesis 11 ( $H_{11}$ ) : *Interactive Control System (ICS)* terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)* adalah sebesar 3,176 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,350, oleh karena nilai t statistik sebesar  $3,176 > 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa *Interactive Control System (ICS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)*
  - l. Hipotesis 12 ( $H_{12}$ ) : *Boundary System (BOND)* terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)* adalah sebesar 1,478 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,095, oleh karena nilai t statistik sebesar  $1,478 < 1,96$  maka  $H_0$  diterima dan disimpulkan bahwa *Boundary System (BOND)* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)*
  - m. Hipotesis 13 ( $H_{13}$ ) : *Belief System (BELIEF)* terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)* adalah sebesar 1,086 dengan nilai original sampel bertanda positif sebesar 0,093, oleh karena nilai t statistik sebesar  $1,086 < 1,96$  maka  $H_0$  diterima dan disimpulkan bahwa *Belief System (BELIEF)* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Perusahaan (KP)*.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Fleksibilitas budaya pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten berpengaruh terhadap *Belief System* hal ini menunjukkan bahwa budaya yang terbentuk pada perusahaan telah mampu meningkatkan kualitas *belief system*, sehingga perusahaan dapat menjelaskan nilai dasar yang diyakini perusahaan. Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh (Simon 2001)

Fleksibilitas Budaya dapat digunakan sebagai pertimbangan manajer dalam mengkomunikasikan nilai organisasi dan kesadaran karyawan terhadap nilai perusahaan sehingga mampu menginspirasi karyawan dalam berkerja.

*Boundary System* belum dimanfaatkan secara optimal dalam mengkomunikasikan aturan atau batasan perusahaan dalam proses rutinitas perusahaan yang mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Seberapapun fleksibel budayanya tidak akan terlalu berpengaruh terhadap *boundary system*, dibuktikan dengan indikator fleksibilitas budaya terhadap sistem perencanaan dan sistem penganggaran terhadap peraturan perusahaan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Simon 2000)

*Diagnostic control system* yang terbentuk mampu mendukung karyawan dalam meninjau kemajuan untuk organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widener 2007) yang menyatakan bahwa fleksibilitas budaya berpengaruh positif signifikan terhadap *diagnostic control system* dan mampu mendorong perusahaan menjadi lebih baik *interactive control system* yang terbentuk mampu meningkatkan kemampuan dan mengantisipasi secara efektif dalam mengelola

ketidakpastian masa depan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Simons 2000)

Fleksibilitas budaya pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan hal ini menunjukkan bahwa *Kelompok ideal tidak akan meningkatkan profitabilitas karena kelompok ideal* belum dimanfaatkan secara optimal dalam melakukan kerjasama dengan kelompok yang ideal dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

fleksibilitas budaya yang telah ada pada perusahaan menjadi teroganisir dan dapat dikendalikan dengan baik guna menunjang kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Henri 2006) yang menyatakan bahwa pengaruh fleksibilitas budaya terhadap kinerja perusahaan dimoderasi secara parsial oleh *diagnostic control system*,

di Provinsi Banten yang dibarengi dengan *Belief System* yang baik tidak membuat kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Hal ini mungkin terjadi karena fleksibilitas budaya pada perusahaan berjalan lebih baik daripada pengelolaan *Belief System* yang dilakukan oleh perusahaan.

Fleksibilitas budaya pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten yang dibarengi dengan *boundary system* yang baik tidak membuat kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Hal ini mungkin terjadi karena fleksibilitas budaya pada perusahaan berjalan lebih baik daripada pengelolaan *boundary system* yang dilakukan oleh perusahaan belum di manfaatkan secara optimal.

Dalam *diagnostic control system* dengan indikator dengan tujuan organisasi yaitu perusahaan selalu melakukan pengecekan setiap progress dari setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk peningkatan kinerja perusahaan semakin *diagnostic control system* ditingkatkan maka kinerja perusahaan akan naik.

*Interactive control system control system* dapat meningkatkan kinerja perusahaan dibuktikan dengan indikator memberikan pandangan umum organisasi yaitu pada saat rapat perusahaan selalu menggambarkan pandangan umum organisasi terhadap setiap yang dihadapi oleh perusahaan yang akan meningkatkan kinerja perusahaan

*Boundary System* digunakan untuk memotivasi karyawan dalam mencari ide- ide

yang baru serta gagasan yang baru. Sistem batas dalam perusahaan tidak akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dibuktikan dengan kinerja perusahaan yaitu indikator pencapaian target anggaran tidak akan berpengaruh terhadap kode etik menggambarkan perilaku yang sesuai dengan karyawan.

*Belief System* yang baik tidak membuat kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Hal ini mungkin terjadi karena kinerja perusahaan berjalan lebih baik daripada pengelolaan *Belief System* yang dilakukan oleh perusahaan di buktikan dengan indikator pencapaian target anggaran tidak akan berpengaruh terhadap kesadaran karyawan terhadap nilai organisasi seberapapun *Belief System* perusahaan makan tidak akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Fleksibilitas budaya berpengaruh signifikan terhadap *belief system*
2. Fleksibilitas budaya berpengaruh tidak signifikan terhadap *boundary System*
3. Fleksibilitas budaya berpengaruh signifikan terhadap *diagnostic control system (DCS)*
4. Fleksibilitas budaya berpengaruh signifikan terhadap *interactive control system (ICS)*
5. Fleksibilitas budaya berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan
6. Variabel *diagnostic control system* mampu memediasi fleksibilitas budaya terhadap kinerja perusahaan
7. Variabel *interactive control system* mampu memediasi fleksibilitas budaya terhadap kinerja Perusahaan
8. Variabel *belief system* tidak mampu memediasi fleksibilitas budaya terhadap kinerja perusahaan
9. Variabel *boundary system* tidak mampu memediasi fleksibilitas budaya terhadap kinerja perusahaan
10. Variabel *diagnostic control system* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
11. Variabel *interactive control system* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
12. Variabel *boundary system* tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan
13. Variabel *Belief System* tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel penelitian yang dapat mempengaruhi fleksibilitas budaya.
2. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel penelitian sehingga dapat meningkatkan efektifitas *Lever of control* terhadap kinerja
3. Manajemen perusahaan manufaktur di Provinsi Banten harus lebih mengoptimalkan Fleksibilitas budaya dalam mengelola kerangka *Lever of Control* agar kinerja perusahaan lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, MA, Lillis, AM, 1995. Dampak Manufaktur Fleksibilitas Pada Manajemen Kontrol Desain Sistem. *Soc. 20* (4): 241-258.
- Achmad Suryadi, H. R. 2013. Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Analisis Faktor Budaya Perusahaan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 4 (2): 166-180.
- Anthony, R. N. 1966. *Management Planning dan Control Systems: a Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_, dan Govindarajan, V. 1995. *Management Control Systems*. (Anja Heinicke) Budihardjo, A. 2003. Peranan Budaya Perusahaan: Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan. *Prasetya Mulya Management Journal*, 8(14): 51-67.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. 2007. Accounting for Flexibility and Efficiency: a Field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2): 271-301.
- Bhimani, Hongren, Datar & Foster. 2008. *Management and cost accounting*. Hemel Hempstead : Prentice Hall
- Bisbe, J., & Otley, D. 2004. The Effects Of The Interactive Use Of Management Control Systems On Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Brownell, P. 1982. *Metode penelitian dalam akuntansi manajemen*. Blackburn, Australia: Coopers dan Lybrand.
- Chenhall, RH. 2007. Berteori kontinjensi dalam sistem pengendalian manajemen penelitian. Dalam CS Chapman, A. Hopwood, & MD Shields (Eds.). *Handbook of Penelitian akuntansi manajemen*. Oxford: Elsevier
- \_\_\_\_\_. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 127-168.
- \_\_\_\_\_. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30: 395-422.
- Cih, Yang Tseng, 2007. Internal Control, Enterprise Risk Management and Firm Performance, *Doctoral Thesis at School of Business, University of Maryland*, retrived from [www.drumb.lib.umd.edu](http://www.drumb.lib.umd.edu) pada tanggal 20 September 2011.
- Cooper, D.R. & Emory, C.W. 1996. *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill
- \_\_\_\_\_, dan Pamela, S. Schindler, 2001. *Business Research Method*, Seven Edition. McGraw-Hill, International Edition, Boston
- Daft, R. L. 2008. *Organization Theory & Design* (Tenth Ed.). Mason, Usa: South-Western Cengage Learning
- Darmanto, A. M. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*.
- Denneels, E. 2002. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*. Vol. 23 (8): 1095-1121.
- Djarwanto dan Pangestu Subagyo. 2007. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Fauzi, H., and Hussain, M. M. 2008. Relationship between Contextual Variables and Management Control Systems: Experience with Indonesian Hospitality Industry, *Working Paper*: 1-34.

- Fazri, Edward. 2015. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi sistem pengukuran kinerja satuan kerja perangkat daerah di kota Cilegon.
- Gerdin, J. 2005. Desain sistem akuntansi manajemen di bidang manufaktur departemen: penyelidikan empiris menggunakan beberapa kontinjensi pendekatan. *Akuntansi, Organisasi dan Masyarakat*, 30 (2): 99-126
- Ghazali, Imam., Dan Lilis Sulisyani. 2016. Firm Capabilities Role As Mediator Of Relationship Between Levers Of Control And Firm Performance. *Jurnal International Information Institute*, 19 (7): 2533-2553
- \_\_\_\_\_. 2014. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang : Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_. 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang : UNDIP
- Gordon, LA, & Narayanan, VK. 1984. Sistem akuntansi manajemen, dirasakan ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi: Sebuah investigasi empiris. *Akuntansi Organisasi dan Masyarakat*, 9 (1): 33-47 .
- Hanafi, Eid., Dan Zaki Fatma, 2015. The Effect Of The Integrations Between Levers On Control And Swot Analysis On Organizational Performance : Balance Scorecard Approach. *International Journal Of Academic Research*, 7 (1): 215 – 221.
- Heinicke, Anja., Thomas WG., Dan Sally KW. 2016. An Examination Of The Relationship Between The Extent Of A Flexible Culture And The Levers Of Control System: The Key Role Of Belief Control. *Management Accounting Research Journal*.
- Henri, J.-F. 2006a. Organisational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31:77–103.
- \_\_\_\_\_. 2006. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 529–558.
- \_\_\_\_\_. 2006. Management Control Systems And Strategy: A Resource-Based Perspective. *Accounting Organizations And Society*, 31: 529-558.
- Hofstede, G. 1990. The poverty of management control philosophy. *Management control philosophy*, 3(3): 450–461.
- Hopwood, A. G. 1976. *Accounting and Human Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. 2001. Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantages and performance. *Strategic Management Journal*, 22: 899–906.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62: 42–54.
- Lekatompeppy, J. E. 2012. Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi Dan Resource-Based View.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A., 2007. *Management Control Systems*, 2nd ed. Prentice-Hall, Harlow, U.K
- Mundy, J. 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35: 499–523
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., & Gould, J. M. 1995. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review, Winter*: 73–85.
- Otley, D. T. 1999. Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10: 363–382.
- Papat, Neng., Tubagus Ismail dan Galih FM. 2014 . Pengaruh Kerangka Levers Of Control (LOC) dan Organizational Learning Terhadap Peningkatan Organizational Performance Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten. Melalui : [http://www.google.co.id/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://asp.trunojoyo.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/002-AKMK-09.pdf&ved=0ahUKEwj6vp6x5d\\_TAhXGs48KHej4BtAQFggbMAA&usg=AFQjCNFkuDweQzC9erR-NJczplK0zD3moQ](http://www.google.co.id/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://asp.trunojoyo.ac.id/wp-content/uploads/2014/03/002-AKMK-09.pdf&ved=0ahUKEwj6vp6x5d_TAhXGs48KHej4BtAQFggbMAA&usg=AFQjCNFkuDweQzC9erR-NJczplK0zD3moQ). (10/02/2017)

- Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma. 2014. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono.2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tuomela, Tero Seppo., 2005. The Interplay Of Different Levers OF Control : A Case Study of Introducing a New Performance Measurement System. *Management Accounting Reseacrh*, 16: 293-320.
- Uddin MJ., Rumana HL., Dan Saad Md Maroof H, 2013. Impact Of Organizational Culture On Employee Performance And Productivity : A Case Study Of Telecommunication Sector In Bangladesh. *International Journal of Business And Management*, 8 (2): 63 – 77.
- Warsito, B. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi MODERNISASI* , 4(2) <http://Ejournal.Ukanjuruhan.ac.id> .
- Widener, Sally K, 2007. An Empirical Analysis Of The Levers Of Control Framework. *Accounting Organizations And Society* 32: 757-788.

