

IMPLIKASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN LINGKUNGAN INTERNAL TERHADAP STRATEGI BISNIS PADA KINERJA ORGANISASI

Nela Dharmayanti

Universitas Syekh Yusuf Tangerang

Nela.Dharmayanti@gmail.com

Tri Lestari

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the influence of Management Control System (SPM) which includes diagnostic control system (DCS), interactive control system (ICS), Dynamic Tension (DT) control system, Internal Environment and Business Strategy on Organizational Performance. The data used in this research is obtained from Managerial Manufacturing Company in Banten Province. Of the 100 questionnaires distributed, the number of returned and processed questionnaires was 60 questionnaires (60%). Data is processed by using software program Partial Least Square (PLS). This research uses purposive sampling method with Middle Manager sample which is involved in the process of supervision system in Finance, Human Resource And Development, Marketing and Production. Sources of data obtained from the field research, namely by distributing questionnaires to obtain primary data and research literature (Library Research) / documentation. The results showed 1) Management Control System (SPM) which includes diagnostic control system (DCS) has an effect on Business Strategy; 2) Management Control System (SPM) which includes interactive control system (ICS) has an effect on Business Strategy; 3) Management Control System (SPM) which includes Dynamic Tension (DT) control system affecting the Business Strategy; 4) Internal Environment Affects Business Strategy; And 5) Business Strategy Affects Organization Performance.

Keywords: Management Control System, Internal Environment, Business Strategy and Organization Performance

PENDAHULUAN

Kinerja (*performance*) organisasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi merupakan komponen penting dalam berbagai penelitian empiris terutama kebijakan bisnis (Dess dan Richard, 1984).

Simons (1995, 2000) mengklasifikasikan sistem pengendalian manajemen (SPM) resmi menjadi empat kategori - sistem kepercayaan, sistem batas, sistem pengendalian diagnostik / *diagnostiq control system* (DCS) dan sistem

pengendalian interactive / *interaktive control system* (ICS). Peran sistem pengendalian manajemen (SPM) dalam menciptakan keunggulan kompetitif SPM yang dinyatakan oleh Simon dan Widener (2000; 2007) terdiri dari "formal, rutinitas information based dan prosedur yang digunakan oleh manajer untuk memelihara atau mengubah pola dalam kegiatan organisasi." Hasil penelitian Widener (2007) menyatakan pengaruh positif mengenai pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Diagnostik Control System (DCS) dengan Strategi Bisnis. penelitian sedangkan Miller & Le Breton-

Miller, (2005) menyatakan pengaruh negatif.

Berdasarkan penelitian Ismail dan Bagus (2015), cara manajer dalam menggunakan SPM bukan pada jenis SPM yang digunakan. Sesuai dengan literatur yang ada, terdapat dua jenis SPM yang biasa digunakan oleh manajemen yaitu penggunaan diagnostik dan penggunaan interaktif (Henri, 2006; Simons, 1995). Kedua jenis penggunaan ini akan menentukan cara seorang manajer dalam menggunakan sistem pengendalian mereka untuk memantau kinerja organisasi perusahaan. Chenhall (2003), Simons (1995), Abernethy dan Brownell (1999) menyimpulkan bahwa penelitian mengenai hubungan antara SPM dan strategi tidak hanya fokus pada jenis SPM yang digunakan, melainkan pada cara manajer dalam menggunakan SPM. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji pengaruh penggunaan Sistem Pengendalian Diagnostik, Sistem Pengendalian interaktif dengan Strategi dan Kinerja Organisasi. Hal penting yang perlu diingat, bahwa sifat dari pengaruh antara SPM, strategi dan kinerja tergantung pada konteks organisasi. Menurut Wickramasinghe dan Hopper (2005) penelitian yang dilakukan mengenai SPM dan strategi di negara-negara berkembang jumlahnya terbatas. Penelitian kali ini merupakan penelitian empiris pertama yang dilakukan, yang mengeksplorasi hubungan antara penggunaan SPM, strategi kompetitif dan kinerja organisasi berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan industri manufaktur di Provinsi Banten.

Penelitian Moses Acquah (2013) ini menggunakan tiga pengukuran SPM yaitu, sistem pengendalian diagnostik (DCS), sistem pengendalian interaktif (ICS) dan *Dynamic Tension* (DT) yang digunakan dalam operasi bisnis perusahaan dalam berkontribusi implementasi strategi bisnis perusahaan. *Dynamic Tension* (DT) diciptakan oleh penggunaan bersama DCS dan ICS dalam mendukung pelaksanaan strategi kepemimpinan biaya. penelitian empiris tentang pengaruh Simons '(1995, 2000) konsep *Dynamic Tension* (DT) pada

strategi dan kinerja. Penelitian tersebut menguatkan pandangan bahwa DCS dan ICS bekerja secara simultan dan bersama-sama untuk menghasilkan *Dynamic Tension* (DT) melalui penggunaan yang seimbang dan menunjukkan bagaimana gagasan persaingan dan saling melengkapi dapat mendukung pelaksanaan strategi. Perbedaan hasil penelitian juga dikemukakan oleh O'Connor, Vera-Munoz, & Chan, (2011) Widener, 2007 yang menyatakan pengaruh positif mengenai Sistem Pengendalian Manajeme (SPM) Interaktif Control Sistem (ICS) dengan Strategi Bisnis, sedangkan hasil penelitian Tokarczyk et al., 2007 menyatakan pengaruh negatif.

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan (Porter,1999). Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing. Strategi perusahaan dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif pasti berbeda antara perusahaan satu dengan yang lainnya. Strategi perusahaan terfokus dengan keputusan - keputusan mengenai jenis-jenis bisnis yang akan dijalankan, termasuk bisnis apa untuk memperoleh dan membuat, dan bagaimana struktur dan keuangan perusahaan yang terbaik, Ini terkonsentrasi dengan cara sumber daya - sumber daya yang terfokus merubah kompetensi-kompetensi yang berbeda menjadi keuntungan kompetitif. Terdapat 2 (dua) strategi generik Menurut Michael R.Porter (1998a:12), yaitu (1) *Low Cost Leadership* atau Biaya Terendah dan (2) *Differentiation* atau menciptakan karakteristik yang berbeda dari pesaing bisnis lainnya.

Di Indonesia terdapat perusahaan yang juga menerapkan strategi *Low Cost Leadership* seperti AirAsia dalam Maskapai

Penerbangan, Big Cola dalam minuman soda. Penerapan Strategi *Low Cost Leadership* dapat meningkatkan kinerja perusahaan terdapat beberapa kelemahan yaitu rentan terhadap beberapa risiko seperti munculnya pesaing baru dengan produk imitasi yang memiliki harga jual lebih murah, adanya sikap kurang perhatian terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan karena kekhawatiran yang berlebihan untuk meminimalisir biaya. Selain itu inflasi tak terduga juga dapat membuat perusahaan yang menerapkan strategi *Low Cost Leadership* tidak dapat bersaing dengan perusahaan yang menerapkan strategi *Differentiation*.

Diferensiasi merupakan sesuatu yang sangat penting bagi strategi produk, merek dan perusahaan. Kami berani mengatakan bahwa diferensiasi adalah “nyawanya” strategi perusahaan. Tanpa diferensiasi produk anda hanya akan menjadi komoditi. Itu artinya produk anda tak beda dengan yang lain, alias produk rata-rata. Strategi yang berbeda menawarkan derajat diferensiasi yang berbeda. Diferensiasi yang sukses dapat berarti fleksibilitas yang lebih rendah. Hasil penelitian Marlin, *et al.*, (2007) menyatakan adanya pengaruh positif antara Strategi generik Porter baik itu *Low Cost leadership* dan *Diferensiasi* berpengaruh kuat pada kinerja perusahaan, dan dimoderasi kuat status Kepemilikan, Sedangkan hasil penelitian Nandakumar, *et al.*, (2011) menyatakan negatif.

Lingkungan internal dikaji melalui salah satu pendekatan yaitu Pendekatan rantai nilai dikembangkan oleh Porter dan didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan dari sekumpulan aktivitas nilai yang dilaksanakan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan serta mendukung produk dan jasa mereka pada perusahaan yang terdiri atas satu SBU. Hasil penelitian Nurhajati (2003), Gerhana (2006), Suardhika (2012) menyatakan positif mengenai pengaruh Lingkungan Internal terhadap Strategis Bisnis Diferensiasi dan keunggulan bersaing sedangkan hasil penelitian Muafi (2008) menyatakan negatif.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Kontinjensi

Sistem pengendalian manajemen (SPM) 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). Strategi organisasi sebagai faktor kontekstual dalam organisasi masih dianggap baru dalam pendekatan kontinjensi (Gong dan Tse, 2009). Pengimplemtasian 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.

Faktor kontekstual lain yang perlu dipertimbangkan dalam pendekatan kontinjensi adalah Lingkungan Internal. Lingkungan Internal dianggap sebagai *soft-contingency variable* (Gong dan Tse, 2009). Lingkungan Internal dianggap memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Bird (1991) mengemukakan bahwa kompleksitas dan perubahan pada lingkungan suatu industri mungkin berpengaruh pada strategis bisnis. Yang dimaksud oleh Bird adalah bahwa meningkatnya jumlah industri yang menggunakan strategis menunjukkan betapa lingkungan yang kompleks dan berubah cepat dapat memacu adanya Strategis Bisnis yang lebih intensif. Keterkaitan antara SPM, strategi bisnis, Lingkungan Internal, dan kinerja perusahaan sangat tepat dijelaskan oleh pendekatan/teori kontinjensi. Dengan demikian, teori ontinjensi menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan variabel-

variabel tersebut yang digunakan dalam penelitian ini.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Sistem Pengendalian Diagnostik (DCS) terhadap Strategi Bisnis

Menurut Simon (1995, 2000) dan Widener (2007) DCS digunakan untuk mendukung pelaksanaan strategi kepemimpinan biaya melalui fokus pada pengendalian operasional yang ketat dan mengelola ketidakpastian strategis dan risiko, mereka mendukung strategi diferensiasi melalui fokus mereka pada alokasi sumber daya yang efektif, dan jelas mendefinisikan tujuan perusahaan, Komunikasi merupakan faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan kepada karyawan, dan memfasilitasi pengolahan informasi melalui pelaporan pengecualian. Selain itu juga, DCS mempromosikan pelaksanaan strategi diferensiasi dengan memotivasi dan mendorong karyawan untuk menyetarakan perilaku mereka dengan tujuan organisasi sehingga manajer dapat mengevaluasi efektivitas operasional dan menerapkan prosedur yang berfokus pada faktor-faktor strategis internal yang menjamin keselamatan, kualitas, dan inovasi internal. Hasil penelitian Widener (2007) membuktikan bahwa sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif dengan pembelajaran organisasi.

Menurut Simon (1995) dan Henri (2006) menyatakan bahwa sistem pengendalian diagnostik (DCS) adalah suatu penentu yang dapat menimbulkan hubungan negatif dan menghambat inovasi dalam menentukan diferensiasi serta dapat menciptakan kendala dalam memastikan kepatuhan terhadap suatu perintah. telah menguji tekanan negatif dari sistem pengendalian diagnostik. Hasil penelitian Henri (2006) menyimpulkan kontradiktif bahwa tidak terdapat hubungan antara pengendalian diagnostik dengan kapabilitas perusahaan. Berdasarkan perbedaan tersebut maka hipotesa yang diajukan sebagai berikut :

H1 : Sistem Pengendalian Diagnostik (DCS) berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis.

Pengaruh Sistem Pengendalian Interactive (ICS) terhadap Strategi Bisnis

Menurut Simons (1995, hal 95) penggunaan ICS memiliki pengaruh dalam menciptakan hubungan positif yang mendorong terjadinya peningkatan kreatifitas dan inspirasi. Manajer senior menggunakan ICS untuk membangun tekanan internal untuk keluar dari rutinitas pencarian dalam ruang lingkup sederhana, merangsang pencarian peluang dan mendorong munculnya inisiatif dari strategi-strategi baru.

Henri (2006) menunjukkan bahwa ICS menumbuhkan kemampuan orientasi pasar, inovasi, entrepreneurship dan pembelajaran organisasi yang memungkinkan pelaksanaan strategi diferensiasi. Sehingga dalam perjalanan mendukung pelaksanaan strategi bisnis, ICS mengarahkan perhatian manajer untuk memonitor ketidakpastian strategis dalam lingkungan bisnis perusahaan. Selain itu, ICS juga mendorong manajer untuk terus meninjau inisiatif strategis, karena mereka menggunakan informasi dari lingkungan internal dan eksternal untuk melaksanakan strategi yang dipilih.

Hasil penelitian O'Connor, Vera-Munoz, & Chan, (2011), Widener, (2007) mengenai Penggunaan ICS 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 pelanggan switching. Selain itu, ICS mendukung pelaksanaan strategi diferensiasi melalui peran mereka dalam menentukan permintaan pelanggan, mengidentifikasi ide-ide baru dan merangsang inovasi. Dan berikut adalah hipotesa yang diajukan,

H2 : Sistem Pengendalian Interactive (ICS) berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis.

Pengaruh Sistem Pengendalian Dynamic Tension (DT) terhadap Strategi Bisnis

Hasil Penelitian Simon (1995) dan Mundy (2010) menyatakan bahwa penggunaan sistem pengendalian DCS dan ICS secara bersama sama maka akan menciptakan *Dynamic Tension* (DT) untuk melengkapi manfaat dari setiap sistem pengawasan dengan menyeimbangkan antara pengawasan, inovasi dan pembelajaran. Menurut Simons (2000, p. 305), dan Chenhall dan Morris (1995) "informasi dan pembelajaran yang dihasilkan oleh sistem interaktif dapat tertanam dalam strategi dan tujuan yang dimonitor oleh sistem pengendalian diagnostik. " menunjukkan bahwa keputusan organik memproses karakteristik ICS menjadi lebih efektif bila dikombinasikan dengan kontrol mekanistik

Pembagian antara penggunaan diagnostik dan interaktif dari SPM, literatur yang ada juga mendukung penggunaan SPM dengan menerapkan konsep *dynamic tension*. penekanan tidak selalu menghasilkan kerugian tetapi mungkin bermanfaat bagi organisasi. Seperti dalam penelitiannya, Henri (2006) menyimpulkan bahwa penggunaan SPM dapat memperkuat hubungan strategi kinerja. Namun, karena bukti empiris yang tersedia tidak memadai atau ambigu, hubungan yang tepat sulit untuk ditentukan. Jadi, hipotesis yang diajukan yaitu :

H3 : *Dynamic Tension* (DT) berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis

Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Strategi Bisnis

Lingkungan internal memberikan peluang maupun ancaman bagi usaha mikro. Oleh karena itu, identifikasi lingkungan internal perlu dilakukan untuk mengembangkan kemampuan adaptif usaha mikro berupa kemampuan mengakses lingkungan dan dapat menyesuaikan diri memanfaatkan kekuatan-kekuatan lingkungan yang ada. Selain itu, untuk mengembangkan solusi permasalahan yang mencakup kreativitas, inovasi dan keberanian dengan melakukan tindakan yang tepat dari hasil temuan analisis

lingkungan sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing. Untuk mencapai keunggulan bersaing diperlukan suatu strategi yang tepat untuk berkompetisi. Beberapa kajian empiris menunjukkan kesuksesan usaha adalah strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi ini diyakini sebagai kapabilitas yang dapat mengintegrasikan faktor lingkungan internal dalam meraih keunggulan bersaing. H4 : Lingkungan Internal berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis

Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja organisasi

Keterkaitan antara strategi diferensiasi, keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja keuangan adalah disebabkan oleh meningkatnya kuantitas produk yang dapat diserap pasar. Peningkatan penjualan produk dan penguasaan pangsa pasar tentunya sangat berkaitan dengan keberhasilan perusahaan dalam berinovasi. Inovasi pemasaran dapat dilakukan dalam proses promosi atau pengenalan produk yang dihasilkan. Porter, (1980) Campbell-Hunt, (2000) menyatakan bahwa Strategi bisnis dianggap sebagai salah satu faktor penentu utama kinerja organisasi yaitu (1) dengan strategi kepemimpinan biaya memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan posisi kompetitif yang kuat dan meningkatkan kinerja melalui efisiensi operasional. (2) Strategi diferensiasi, memungkinkan perusahaan untuk mencapai kinerja yang unggul melalui posisi pasar yang kuat yang dihasilkan dari merek dan loyalitas pelanggan diciptakan oleh keunikan produk dan jasa yang ditawarkan dan kemampuan untuk mengisi harga premium. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan sebagai berikut: H5 : Strategi Binis (DT) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Manufaktur berskala menengah dan besar di Provinsi Banten yang berjumlah 30 perusahaan. Perusahaan Manufaktur yang diteliti meliputi bidang

usaha Kimia, Plastik dan Kemasan, Kabel, Makanan dan Minuman, Kosmetik dan Peralatan Rumah Tangga. Perusahaan Manufaktur berada di wilayah Kota Cilegon, Kabupaten Serang, Kota Tangerang, Kabupaten Tangerang dan Kota Tangerang Selatan.

Unit analisis dan responden pada penelitian ini adalah *Middle Manager*. *Sample* pada Penelitian ini dipilih menggunakan metode menggunakan Teknik *Purposive Sampling*. Kriteria sample pada penelitian ini *Middle Manager* yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah *Middle Manager* yang terlibat dalam proses sistem pengawasan dibidang Keuangan, *Human Resource And Development*, Pemasaran dan Produksi, yang memiliki minimal pengalaman pada jabatannya selama 2 tahun. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada seluruh Perusahaan Manufaktur berskala menengah dan besar yang berada di Provinsi Banten. Dari 100 kuesioner yang disebar, hanya sebanyak 75 kuesioner yang kembali, 25 kuesioner tidak dapat kembali, 15 kuesioner tidak lengkap dan tidak dapat diolah. Jadi hanya 60 Kuesioner yang dapat diolah.

Variabel dalam penelitian ini diukur dengan indikator dan menggunakan skala likert 5 poin. 1. variable Sistem Pengendalian Diagnostik (DCS) diukur dengan 9 indikator yakni,. Kemajuan untuk pencapaian tujuan; Memonitor hasil-hasil yang dicapai; Membandingkan hasil dengan harapan; Menelaah ukuran-ukuran kunci; Memungkinkan diskusi dalam berbagai pertemuan; Memungkinkan tantangan berkesinambungan dan debat atas data, asumsi dan rencana kegiatan; Memberikan pandangan umum mengenai perusahaan; Mempererat kebersamaan organisasi; dan Memungkinkan organisasi berfokus pada isu-isu umum, 2. Variable Sistem Pengendalian Interaktif diukur dengan 6 indikator yakni,. Manajemen puncak jarang memberikan perhatian; Manajemen puncak sangat mengandalkan staf; Para manajer operasi jarang terlibat dengan SPM; Manajemen puncak memberi perhatian pada sistem pengendalian manajemen;

Manajemen puncak menginterpretasi informasi dan Para manajer operasi sering terlibat dengan SPM. 3. Variable Sistem Pengendalian *Dinamic Tension* diukur dengan empat indikator yaitu Kemajuan untuk pencapaian tujuan dengan mening-terprestasikan Informasi; Memonitor hasil-hasil yang dicapai sesuai kinerja staf; Membandingkan hasil dan harapan dengan meningkatkan SPM yang maksimal; dan Mempererat kebersamaan organisasi dengan memberikan perhatian terhadap kinerja organisasi. 4. Variable Strategi Bisnis diukur dengan 9 indikator yakni Biaya-biaya lebih rendah dibandingkan dengan pesaing-pesaing; Pangsa pasar yang luas; Produk dasar yang baik dengan kualitas yang diterima dengan pilihan produk terbatas; Mencoba membuat fitur-fitur produk lebih baik yang ditawarkan dengan harga rendah; Harga-harga ekonomis (bernilai); Pengembangan produk baru atau produk yang tersedia; Menciptakan keunikan dan ciri khas produk baru ke pasaran; Intensitas iklan dan pemasaran dan Penekanan pada pembangunan merk yang kuat. 5. Variable Kinerja Organisasi diukur dengan 4 indikator yakni Keseluruhan kinerja organisasi; Keseluruhan Profitabilitas organisasi; Pangsa pasar relatif untuk produk-produk utama dan Keseluruhan produktivitas dari sistem pengiriman.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif

Diketahui bahwa jumlah responden pria sebanyak 57 orang atau 95% dari total responden penelitian, sedangkan responden wanita sebanyak 3 orang atau hanya 5% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa Manajer Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten banyak didominasi atau dijabat oleh seorang pria. Sedangkan jika dilihat dari usia responden, dapat dilihat bahwa responden dengan usia kurang dari 30 tahun sebanyak 4 orang atau 7% dari total responden, responden dengan usia antara 31 – 40 tahun sebanyak 27 orang

atau 45% dari total responden, responden dengan usia antara 41 – 50 tahun sebanyak 22 orang atau 37% dari total responden, dan responden dengan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 7 orang atau 11 % dari total

responden. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh orang dengan usia antara 31 – 40 tahun yakni sebesar 45%.

Tabel 1
Statistik deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Standard Deviation (STDEV)
<i>Diagnostik Control System</i>	60	1	5	3,90	1,775
<i>Interaktif Control System</i>	60	1	5	3,85	1,776
<i>Dinamisme Tension</i>	60	1	5	3,58	1,225
Lingkungan Internal	60	1	5	3,43	1,442
Strategi Bisnis	60	2	5	3,82	1,886
Kinerja Organisasi	60	1	5	3,90	1,175

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa rata-rata nilai *mean* variabel strategi bisnis, *culture control*, dan kinerja organisasi ialah 3,9; 3,85; 3,58; 3,43; 3,82; 3,90. Dan nilai *Standard Deviation* 1,775; 1,776; 1,225; 1,442; 1,886; 1,175. Sehingga dapat disimpulkan nilai *mean* merupakan representatif jawaban responden dikarenakan nilai *mean* lebih besar dibandingkan nilai *Standard Deviation*nya.

Hasil Output Structural Equation Modeling

Pada penelitian ini pengujian model dilakukan dengan tiga tahapan yaitu

pengujian kualitas data, *outer model* dan *inner model*(pengujian hipotesis). Pengujian kualitas data dilakukan untuk melihat apakah indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk valid dan reliabel. Pengujian validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *software PLS* dengan *Outer Model* yaitu *Convergent Validity* yang dilihat dengan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5. Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE diatas 0.5 sehingga memenuhi kriteria *Convergent Validity*

Tabel 2
Quality criteria

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	R Square
<i>Diagnostik Control System</i>	0,737	0,957	0,948	
<i>Interaktif Control System</i>	0,738	0,936	0,927	
<i>Dinamisme Tension</i>	0,736	0,905	0,881	
Lingkungan Internal	0,760	0,942	0,936	
Strategi Bisnis	0,777	0,966	0,964	0,926
Kinerja Organisasi	0,770	0,907	0,898	0,745

Sumber : Data Primer yang diolah

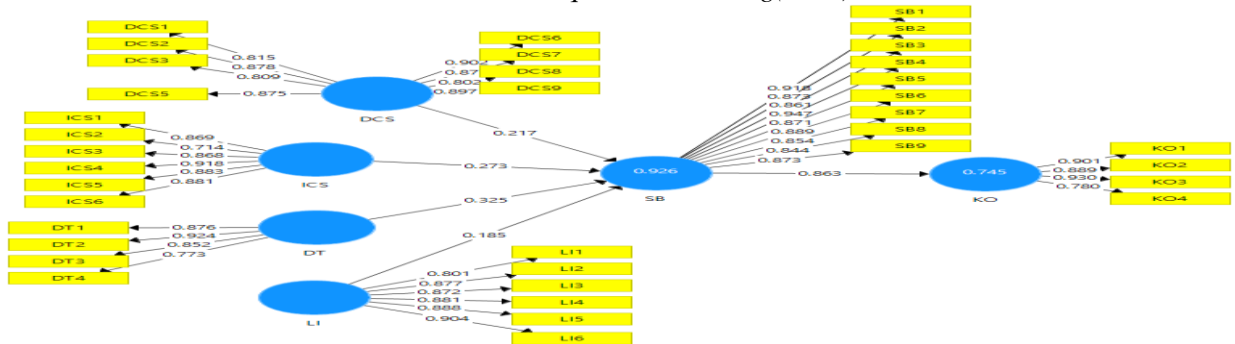
Sedangkan Uji realibilitas dalam penelitian ini menggunakan nilai *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*

>0,60 dan uji Composite Reliability juga nilai *composite reliability* dari variabel strategi bisnis lebih besar dari 0,7 dan AVE lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut telah

reliabel. Indikator dapat dikatakan reliable jika angka dari perhitungan oleh data lebih besar dari atau sama dengan 0,70 (Ghozali, 2009:43). Berdasarkan tabel 1 diketahui

bahwa seluruh konstruk realibel karena memiliki nilai *Cronbach Alfa* diatas 0,6 dan composite reability diatas 0,7

Gambar 1
Full Model Structural Equation Modeling(SEM)



Sumber : Output Smartpls 2.0

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan software PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.7 dengan konstruk (variabel laten) yang diukur. Namun menurut Chin dalam Ghozali (2006 ; 24), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Berdasarkan gambar 1 diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai diatas 0,6 sehingga memenuhi kriteria *covergent validity*.

Pengujian *Inner Model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t statistik lebih besar dari t tabel (1,96) maka hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai t statistik lebih kecil dari t tabel (1,96) maka hipotesis ditolak. Tabel 4.16 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural

Tabel 3
Path Coeficiency

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
DCS -> SB	0,217	0,228	0,111	1,965	Diterima
DT -> SB	0,325	0,318	0,102	3,188	Diterima
ICS -> SB	0,273	0,261	0,106	2,580	Diterima
LI -> SB	0,185	0,194	0,098	1,885	Ditolak
SB -> KO	0,863	0,866	0,030	28,741	Diterima

Sumber : Output SmartPLS (2017)

Dari tabel diatas terlihat bahwa sistem pengendalian diagnostik berpengaruh

positif 0.217 dan signifikan pada 0,05 (1,965>1,96) terhadap strategi bisnis.

Untuk variable sistem pengendalian *dinamic tension* berpengaruh positif 0,325 dan signifikan pada 0,05 ($3,188 < 1,96$). Selain itu, sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif 0,273 dan signifikan pada 0,05 ($2,580 > 1,96$) terhadap strategi bisnis. Di sisi lain, lingkungan internal juga berpengaruh positif sebesar 0,185 namun tidak signifikan pada 0,05 ($1,885 < 1,96$) terhadap strategi bisnis. Sementara itu, variable strategi bisnis menunjukkan nilai positif yakni sebesar 0,863 dan signifikan pada 0,05 ($28,741 > 1,96$) terhadap kinerja organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, landasan teori, bukti empiris, hipotesis, dan hasil pengujian maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Hal ini berarti dengan meningkatnya sistem pengendalian diagnostik maka strategi bisnis juga akan semakin meningkat. 2. Sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Hal ini berarti dengan meningkatnya penerapan sistem pengendalian interaktif maka strategi bisnis juga akan semakin meningkat. 3. Sistem pengendalian *dinamic tension* berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Hal ini berarti dengan meningkatnya penerapan sistem pengendalian *dinamic tension* maka strategi bisnis juga akan semakin meningkat. 4. Lingkungan internal berpengaruh positif tidak signifikan terhadap strategi bisnis. Hal ini berarti belum optimalnya penerapan dalam lingkungan internal perusahaan dalam meningkatkan strategi bisnisnya. 5. Strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti dengan semakin meningkatnya strategi bisnis maka kinerja organisasi juga akan semakin meningkat.

Saran

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M.A., and Guthrie, C.H. 1994. An Empirical Assessment of the "Fit" between Strategy and Management Information System Design. *Accounting and Finance*, November, pp. 49-66.
- Abernethy, M.A., and Lillis, A.M. 1995. The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, pp. 241-258.
- 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.
- Chenhall, H.R. 2004. Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, pp. 395-422.
- Chenhall, R.H. 2003. Management Accounting Systems Design within its Organizations Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for The Future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 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 1 GB, United Kingdom. Elsevier, pp. 163-205.
- Chenhall, R.H., and Morris, D. 1986. The impact of Structure, Environment and Interdependence on The Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 1, pp. 16-35.
- Chenhall, R.H., and Morris, D. 1995. Organic Decision and

- Communication Process and Management Accounting Systems in Entrepreneurial and Conservative Business Organization. *Omega*, Vol. 23, No. 3, pp. 485-497.
- Frank E. Bird, Jr. and George L. Germany. 1996 "Practical Loss Control Leadership", Loganville, Georgia
- Gerhana. D.L. 2006. "Pengaruh Strategi Resourch Based dan Inovasi Terhadap Pencapaian Keunggulan Daya Saing Industri Kecil Bubut Kayu Jati di Kecamatan Kasiman Kabupaten Bojonegoro". (*Tesis*). Malang ; Universitas Brawijaya.
- Ghozali, Imam. 2001. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS . Edisi Kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2009. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gong, M.Z., and Tse, M.S. 2009. Pix, Mix or Match? Discussion of Theories for Management Accounting Research. *Journal of Accounting – Business and Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 54-66
- Henry, JF. 2006. Management Control Systems and Strategy: A Resource based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, No. 4, pp. 529-558.
- Tubagus Ismail dan Nurainun Bangun 2015. Hubungan Strategi dan Kinerja Dengan Penggunaan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Moderating, *Jurnal Akuntansi*/Volume XIX, No. 01, Januari 2015: 129-143
- Marlin, Dan, and David J. Ketchen, Bruce La mont. 2007—*Equifinality and the Strategic Group-Performance Relationship*. *Journal of Managerial Issues*, 19: 208-232.
- Merchant, K.A., and Van der Stede, W.A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd Edition. Prentice Hall, England.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. 2005. Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Moses Acquaah .2013. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4:131–146.
- Muafi. 2008. " Model Integrasi , Konfigurasi, dan Kontigensi Lingkungan, Strategi , Kinerja". (*Disertasi*). Malang : Universitas Brawijaya.
- Munizu, Musran. 2010. Pengaruh Penerapan Praktik Total Quality of Management (TQM) Terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar). Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Nandakumar, A.G., Nicholas, O. 2011. "Generic strategies and performance - evidence from manufacturing firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 Iss: 3, pp.222–251.
- Nurhajati. 2003. "Analisis Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha kecil yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur. (*Disertasi*). Malang : Universitas Brawijaya.
- O'Connor, N. G., Vera-Munoz, S. C., & Chan, F. 2011. Competitive forces and the importance of management control systems in emerging-economy firms: The moderating effect of international market orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 36, 246–266.

- Otley, D. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting : Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations, and Society*, Vol. 5 No. 3, pp. 413-428.
- Porter, E. M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. USA, New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Porter, E. M. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, E. M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategy Renewal*. Boston. Harvard Business School Press.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Suardhika,. 2012. ‘ Model Integrasi dalam RBV untuk Penerapan Strategi Bersaing dan Pencapaian Kinerja Usaha’. (*desertasi*). Malang : Universitas Brawijaya.
- Wickramasinghe, D. and Hopper, T. 2005. “A cultural political economy of management accounting controls: A case study of a textile mill in a traditional Sinhalese village”.
- 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.
- Widener, Sally, K. 2004. An Empirical Investigation of the Relation Between the Use of Strategic Human Capital and the Design of the Management Control System. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 29, No. 2, pp. 377-399.
- Widener, Sally, K. 2007. An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, No. 6, pp. 757-788.

