

## KONTRIBUSI STRATEGI BISNIS DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL DALAM MENINGKATKAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN DI PROPINSI BANTEN)

**Dadan Ramdhani**

Email : ddn\_ramdhani@yahoo.com

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

### **Abstract**

*This research aims to examine the effect of business strategy and external environmental on management control system. This study is a replication and development of research conducted by Sofiah Auzair (2011). Object of this study in Hotel Banten province.*

*The research is an empirical study with purposive sampling techniques in data collection. Data obtained by questionnaire which was distributed to the Hotel manager in Banten province, with a questionnaire return rate reaches 61.11% ie 55 respondents. Data analysis was performed with a SPSS (Statistical Package For Social Science) versi 16.00.*

*Test results show that the hypothesis of the three hypotheses proposed two hypotheses are accepted. Accepted hypothesis is the hypothesis 1 (significant positive influence Cost Leadership on bureaucratic Management Control system.), Hypothesis 2 (a significant positive Strategy differentiation on bureaucratic Management Control system.) is not accepted because hypotheses is not negative significant, Hypothesis 3 (a significant positive Perception Environmental Uncertainty.)*

**Keywords:** *Cost Leadership, Strategy Differentiation, Perception Environmental Uncertainty, Management Control system.*

### **Pendahuluan**

Banten adalah salah satu Provinsi di pulau Jawa, Provinsi ini dulunya adalah bagian dari Provinsi Jawa Barat namun memisahkan diri pada tahun 2000. Lokasinya yang berada diujung barat pulau Jawa memiliki lokasi yang cukup strategis dan juga memiliki potensi ekonomi yang baik, dalam skala lokal, nasional maupun internasional karena mempunyai sektor transport darat, laut dan udara. Ketiga sektor itulah yang memiliki peranan penting dalam membangun perekonomian di Provinsi Banten. Dari sektor wisatapun Banten memiliki beberapa tujuan wisata yang ramai dikunjungi baik wisatawan lokal maupun asing diantaranya yaitu Taman Nasional Ujung Kulon, Pantai Tanjung Lesung, Taman Wisata Alam Sangiang, Pantai Anyer. Hotel-hotel menghadapi persaingan besar dalam upaya untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Kelangsungan hidup dan keberhasilan bisnis hotel yang demikian, akan tergantung pada usaha manajer dalam memenuhi harapan pelanggannya serta terdapat banyak pengaruh strategi bisnis terhadap sistem pengendalian manajemen, untuk itu diharapkan manajer puncak benar-benar

menggunakan perencanaan dan sistem kontrol untuk membantu dalam pencapaian tujuan. Sebuah sistem informasi yang tepat di sebuah hotel dapat membantu manajer memuaskan harapan pelanggannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan dibidang manajemen strategik ingin melihat seberapa besar pengaruh strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi dalam meningkatkan kinerja, kedua strategi tersebut saling melengkapi. Akan tetapi bertentangan dengan strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi berdiri sendiri dan tidak saling melengkapi. Maka dari itu sistem pengendalian manajemen harus disesuaikan secara eksplisit untuk mendukung strategi bisnis agar menghasilkan kinerja yang unggul dan penting bagi manajer di industri perhotelan untuk memahami strategi bisnis demi mencapai keunggulan kompetitif.

selain strategi bisnis, sebagai manajer dari organisasi yang terus-menerus berhubungan dengan pelanggan dan pesaing desain sistem pengendalian manajemen di hotel-hotel harus mempertimbangkan lingkungan eksternal dimana hotel tersebut beroperasi. Bahkan ia berpendapat bahwa pelayanan organisasi seperti hotel, mungkin lebih peka terhadap lingkungan karena empat faktor, kemudahan pada inovasi transfer, ukuran, kemudahan masuk kompetitif dan ketidakmampuan untuk *buffer* inti dari tugas produktif yang tinggi dan berbagai informasi. Maka dari itu perusahaan dituntut melakukan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang ada dengan melakukan strategi dan sistem pengendalian manajemen yang lebih baik. Termotivasi oleh pembangunan ekonomi dan kurangnya penelitian dalam literatur sistem pengendalian manajemen hotel, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktek akuntansi manajemen dan kontrol dalam industri hotel. Penelitian ini replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sofiah Auzair (2011). *The Effect Of Business Strategy And External Environment On Management Control Systems: A Study Of Malaysian Hotels*, yang membedakan dari penelitian sebelumnya yaitu mengenai tempat obyek penelitiannya (Studi pada hotel di Provinsi Banten)".

Sehingga judul penelitian ini adalah "Pengaruh Strategi Bisnis dan Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen"

## **Tinjauan Pustaka**

### **Sistem Pengendalian Manajemen (Samryn, 2002)**

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat pengumpulan data untuk membantu dan mengkoordinasikan proses pembuatan keputusan dalam organisasi. Sistem pengendalian manajemen terutama berhubungan dengan cara yang dapat dilakukan oleh para manajer dalam merancang, dan menggunakan sistem perencanaan dan pengendalian untuk menerapkan strategi.

### **Strategi Bisnis**

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi bisnis atau strategi bersaing biasanya dikembangkan dalam level manajerial dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk jasa perusahaan dalam industrinya (Sugiyanto, 2003).

Dua strategi umum yang disarankan oleh Porter, (1980) untuk bersaing ditingkat bisnis yaitu;

#### 1) **Kepemimpinan Biaya**

Strategi kepemimpinan biaya merupakan serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang-barang atau jasa pada biaya yang relatif paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Strategi kepemimpinan biaya adalah strategi dimana perusahaan mengungguli para pesaing dalam memproduksi barang atau jasa dengan biaya yang paling rendah (Blocher *et al*, 2009).

#### 2) **Strategi Diferensiasi**

Porter, (1985) menyatakan bahwa didalam strategi diferensiasi, perusahaan harus menciptakan produk yang memiliki kualitas lebih unik sehingga memiliki nilai yang lebih luas. Perusahaan memilih satu atau lebih atribut produk yang dianggap penting dan menarik bagi pelanggan. Diferensiasi dapat didasarkan pada produknya sendiri, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan faktor lainnya.

## **Lingkungan Eksternal**

Secara umum, lingkungan suatu perusahaan terdiri dari kelompok-kelompok yang saling terkait satu dengan yang lainnya yang memainkan peranan penting dalam menentukan peluang, tantangan, penghalang yang dihadapi oleh perusahaan.

Ingga, (2011) mendefinisikan lingkungan eksternal perusahaan adalah semua faktor-faktor yang berada diluar perusahaan baik lingkungan makro maupun operasional dengan kondisi tertentu yang terjadi dalam lingkungan tersebut dapat menjadi sumber peluang atau ancaman bagi perusahaan. Hitt, *et al* (2001:50) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal adalah susunan dalam elemen-elemen pada masyarakat luas yang mempengaruhi suatu industri dan didalam perusahaan itu mereka mengelompokan elemen-elemen tersebut kedalam enam lingkungan segmen : demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, teknologi, dan globalisasi. Berbagai studi empiris yang dilakukan oleh (Khandwalla, 1972; Gordon dan Narayanan, 1984; Chenhall dan Morris, 1986) telah menunjukkan bahwa lingkungan eksternal atau ketidakpastian lingkungan yang dirasakan memiliki efek pada sifat desain sistem pengendalian manajemen dalam suatu organisasi. Ketidakpastian lingkungan diartikan sebagai kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan (Otley, 1980).

Ketidakpastian lingkungan diartikan sebagai persepsi individual atas ketidakpastian yang berasal dari lingkungan (Gregson, *et al.*, 1994). Menurut Milleken (1987) pada dasarnya, ketidakpastian lingkungan merupakan ketidakmampuan manajemen top dalam memprediksi lingkungan eksternal secara tepat dan Milliken telah mengidentifikasi tiga jenis PEU: ketidakpastian negara, ketidakpastian efek dan ketidakpastian respon. Ketidakpastian negara mengacu pada ketidakpastian yang diciptakan oleh lingkungan eksternal, seperti dijelaskan sebelumnya yaitu ketidakpastian lingkungan makro dan ketidakpastian lingkungan mikro. Ketidakpastian efek adalah ketidakpastian mengenai dampak dari ketidakpastian eksternal ke internal organisasi. Ketidakpastian respon adalah ketidakpastian yang menyangkut dampak dari ketidakpastian eksternal dan internal pada strategi organisasi yang akan diterapkan.

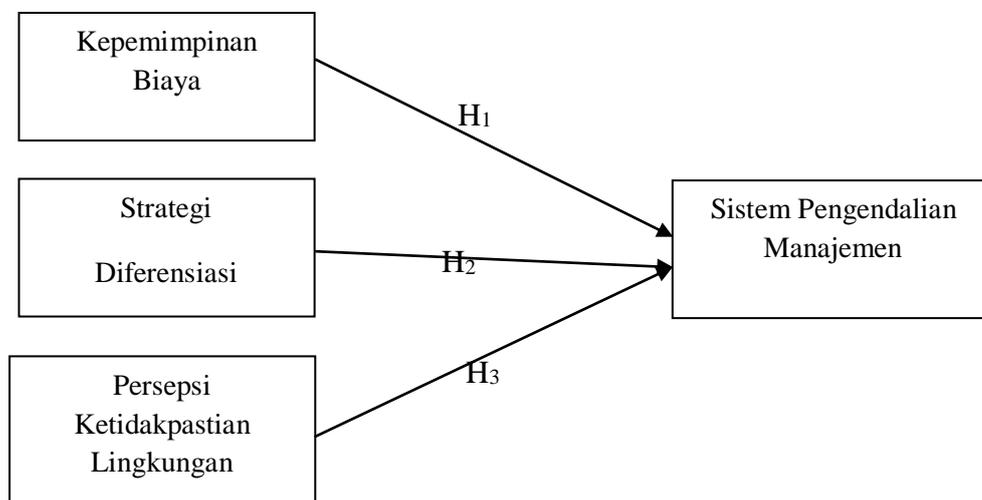
Tymon, *et al.*, (1998) mengidentifikasi ketidakpastian lingkungan ke dalam tiga elemen yang mencirikan ketidakpastian lingkungan sebagai konsep yang strategis.

1. Lingkungan eksternal organisasi adalah sumber ketidakpastian, dimungkinkan oleh pasar dan agen regulasi. Spesifiknya seperti daya saing harga, promosi, distribusi, kualitas produk.
2. Ketidakmampuan manajer puncak untuk menentukan bagaimana elemen-elemen yang tepat ini akan berinteraksi dengan proses internal perusahaan.

3. *De Facto* adalah persepsi unsur-unsur eksternal yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam konteks mengubah struktur informasi organisasi. Maka dari itu persepsi yang relevan dari ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan berasal dari manajer puncak sehingga harus memperbaiki orientasi strategi di puncak organisasi.

### **Kerangka Pemikiran**

Kontribusi Strategi Bisnis dan Lingkungan Eksternal dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Manajemen (Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Propinsi Banten)



Sumber : Sofiah Auzair (2011)

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Strategi Kepemimpinan Biaya terhadap Sistem Pengendalian Manajemen**

Berdasarkan penelitian Auzair (2011) ditemukan adanya hubungan positif signifikan antara strategi kepemimpinan biaya dengan sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratif, menekankan pada pengetatan biaya sehingga menghasilkan produk dengan tingkat biaya yang lebih rendah dari pesaing.

Disarankan bahwa pada salah satu ujung kontinum kontrol adalah sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis dalam tindakan, formal, ketat, pembatasan, kontrol impersonal, dan informasi keuangan.

Dari penjelasan diatas maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H<sub>1</sub> : Strategi kepemimpinan biaya berpengaruh terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis.

### **Pengaruh Strategi Diferensiasi terhadap Sistem Pengendalian Manajemen**

Penelitian Auzair (2011) menemukan adanya hubungan positif signifikan antara strategi diferensiasi dengan sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratif, yang menekankan pada kekuatan pemasaran, penelitian dan pengembangan, kepemimpinan teknologi dan kreativitas yang tinggi. kepemimpinan teknologi dan kreativitas yang tinggi. Menurut penelitian sebelumnya Auzair dan Langfield-Smith (2005), diharapkan untuk melakukan kontrol disepanjang kontinum dimensi sistem pengendalian manajemen pada hotel. Disarankan bahwa pada salah satu ujung kontinum kontrol adalah sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratis dengan kontrol hasil, kontrol informal, kontrol yang longgar, fleksibel, interpersonal, dan non-keuangan. Sehingga memperoleh keunggulan persaingan atas dasar keunikan yang ditawarkan dan menghasilkan produk yang berkualitas.

Dari penjelasan diatas maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H<sub>2</sub> : Strategi diferensiasi berpengaruh terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratis.

### **Pengaruh Persepsi Ketidakpastian Lingkungan terhadap Sistem Pengendalian Manajemen yang lebih Birokratis.**

Penelitian Auzair (2011) menemukan adanya hubungan positif signifikan antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis, karena desain sistem pengendalian manajemen hotel harus mempertimbangkan lingkungan eksternal dimana hotel tersebut berada, serta adaptasi dari pelayanan organisasinya. Untuk itu manajer dituntut melakukan penyesuaian terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan eksternal dengan melakukan strategi dan sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratif. Dari penjelasan diatas maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H<sub>3</sub> : Persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran, berikut adalah hipotesis dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Auzair, (2011) yang akan diuji kembali :

H<sub>1</sub> : Strategi kepemimpinan biaya berpengaruh terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis.

H<sub>2</sub> : Strategi diferensiasi berpengaruh terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratis.

H<sub>3</sub> : Persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis.

**Metodologi Penelitian.****Population and Sampling Design**

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer pada hotel di Provinsi Banten. Teknik penarikan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling method* (pemilihan sampel bertujuan). Kriteria sampel yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hotel di Provinsi Banten mulai dari hotel bintang satu.
2. Manajer telah bekerja minimal satu tahun.
3. Manajer berpendidikan minimal S1

**Research Procedure**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yang digunakan diperoleh secara langsung dari survey yang dilakukan dengan membagikan kuesioner pada manajer hotel di Provinsi Banten.

**DATA ANALYSIS**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan dua macam pengujian yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas atau keandalan (*test of reliability*), untuk menguji kesungguhan jawaban dari responden. Pengujian data tersebut menggunakan alat bantu yaitu SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 16.00

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer pemasaran, keuangan, personalia, publik *realation*, *front office* pada hotel di Provinsi Banten. Jenis responden tersebut dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yang telah di jelaskan dalam bab sebelumnya. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *statistical package for the social science* (SPSS) versi 16.00. Data yang diolah adalah jawaban responden terkait dengan Strategi Kepemimpinan Biaya (SKB), Strategi Diferensiasi (SD) dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan (PKL) berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Berikut adalah daftar hotel yang menjadi sampel penelitian ini.

**Tabel Nama dan Alamat Hotel**

NO	NAMA HOTEL	ALAMAT
1	Sol Elite Marbella *****	Jl. Raya Karang Bolong KM. 133,5 Anyer. Phone : (0254) 602345
2	Abadi Hotel *	Jl. Jenderal Sudirman No. 36. Phone : (0254) 200641
3	Mahadria Hotel *	Jl. Ki Mas Jong No. 12. Phone : (0254) 200527
4	Ferry Merak Hotel **	Jl. Raya Pelabuhan Merak No. 30. Phone : (0254) 571529
5	Merak Beach Hotel **	Jl. Raya Merak. Phone : (0254) 571015
6	Merpati Hotel **	Jl. Raya Merak KM. 119. Phone : (0254) 570234
7	Permata Krakatau Hotel ***	Jl. KH Yasin BEJI No. 4. Phone : (0254) 396807
8	Ratu Hotel Bidakara*****	Jl. KH Abdul Hadi No. 66 Serang – Banten
9	Istana Nelayan Hotel ***	Jl. Gatot Subroto Km.5 No. 21. Phone : (021) 55654377
10	FM 3 Transit Hotel ***	Jl. MH Thamrin Cikokol. Phone : (021) 5531633
11	Jayakarta Hotel *****	Jl. Raya Karang Bolong KM 17 / 135 Anyer. Phone : (0254) 601781
12	Mambruk Hotel *****	Jl. Raya Karang Bolong, Anyer. Phone : (0254) 601602
13	Nuansa Bali Hotel **	Jl. Raya Karang Bolong KM. 133,5. Phone : (0254) 602236
14	Pesona Krakatau Hotel **	Jl. Raya Karang Bolong KM. 144 Anyer. Phone : (0254) 651333
15	Lippo Carita Hotel ***	Jl. Raya Carita Labuan. Phone : (0253) 801919
16	The Bay Village Hotel *****	Panimbang. Phone : (0253) 802890
17	Grand Mangku Putra Hotel ***	Jl. Akses tol Cilegon timur. Phone : (0254) 378291
18	Cilegon City Hotel **	Jl. KH. Yasin BEJ No. 19. Phone : (0254) 393325
19.	Imperial Aryaduta *****	Jl. Jendral Sudirman, Lippo Cikarang Karawaci. Phone : (021) 802345
20.	Nuansa Bali Hotel Beach Hotel II **	Jl. Anyer Cikoneng. Phone : (0254) 602236

Sumber : *data primer yang diolah (2018)*

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting

dalam penelitian. Pengujian menggunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas atau keandalan (*test of realibility*), untuk menguji kesungguhan jawaban dari responden. Pengujian data tersebut menggunakan alat bantu yaitu SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 16.00.

Penyebaran kuesioner sebanyak 90 kuesioner. Dari jumlah tersebut kuesioner yang kembali berjumlah 55 kuesioner atau hanya 55 responden yang mengembalikan. Kuesioner yang tidak kembali berjumlah 35 kuesioner atau 33,34%. Kalkulasi antara jumlah kuesioner yang disebar dengan 45 yang berhasil dikumpulkan terdapat pada tabel berikut :

**Tabel Persentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Kuesioner yang disebar	90	100 %
2	Kuesioner yang kembali	55	61,11 %
3	Kuesioner yang tidak kembali	35	38,89 %
4	Kuesioner yang tidak lengkap	0	0 %
5	Kuesioner yang bisa diolah	55	61,66 %

**Sumber :** *data primer yang diolah (2018)*

### Jenis Kelamin

**Tabel Persentase Jenis Kelamin Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Pria	38	69,09 %
Wanita	17	30,91 %

**Sumber :** *data primer yang diolah (2018)*

Dari jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berjenis kelamin Pria adalah 38 orang (69,09%) dan sisanya 17 orang (30,91%) adalah Wanita. Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah pria yang bekerja sebagai manajer lebih banyak dari pada wanita yaitu berjumlah 38 orang atau 69,09%.

### Usia

**Tabel Persentase Usia Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
21 – 30	13	23,63%
31 – 40	15	27,27%
41 – 50	16	29,09 %
51 – 60	11	20 %

**Sumber :** *data primer yang diolah (2018)*

Dari jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berusia antara 21 – 30 adalah 13 orang (23,63%). Kemudian usia antara 31 – 40 adalah 15 orang (27,27%), yang berusia antara 41 – 50 adalah 16 orang (29,09 %) dan sisanya untuk usia diatas 51 adalah 11 orang (20 %). Dari tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa manajer yang paling banyak rata-rata pada usia 41-50 yaitu berjumlah 16 orang atau 29.09%.

### **Pendidikan**

**Tabel Persentase Pendidikan Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
D3	0	0%
S1	45	81,81 %
S2	9	16,36 %
S3	1	1,88 %

**Sumber** : data primer yang diolah (2018)

Dari jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berpendidikan tamatan S1 adalah 45 orang (81,81), kemudian jumlah responden yang berpendidikan tamatan S2 adalah 9 orang (16,36%) dan sisanya responden yang berpendidikan S3 adalah 1 orang (1,88%). Dapat disimpulkan bahwa rata-rata manajer dengan pendidikan S1, jumlahnya terbanyak yaitu 45 orang atau 81,81%.

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah responden yang berpendidikan S1 lebih mendominasi dibandingkan dengan yang berpendidikan S2 dan Lain-Lain. Ini menunjukkan bahwa yang menduduki jabatan manajer, serendah-rendahnya adalah yang berpendidikan S1. Karena dengan berpendidikan S1 tinggi tingkat pendidikan pengetahuan mereka pun akan semakin bertambah.

### **Jabatan**

**Tabel Persentase Jabatan Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Manajer Pemasaran	20	36,36%
Manajer <i>Public Realation</i>	8	14,54%
Manajer <i>Front Office</i>	9	16,36%
Manajer Keuangan	9	16,36%
Manajer Personalialia	11	20%

**Sumber** : data primer yang diolah (2018)

Dari jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang memiliki jabatan sebagai Manajer Pemasaran adalah 20 orang (36,36%), kemudian jumlah responden yang memiliki jabatan sebagai Manajer *Public Realation* adalah 8 orang (14,54%), jumlah responden yang memiliki jabatan sebagai Manajer *Front Office* adalah 9 orang (16,36%), jumlah responden yang memiliki jabatan sebagai Manajer keuangan adalah 9 orang (16,36%), dan jumlah responden yang memiliki jabatan sebagai Manajer personalia adalah 11 orang (20%). Dapat disimpulkan bahwa jumlah manajer pemasaran lebih banyak dari manajer lainnya yaitu berjumlah 20 orang atau 36,36%. Hal ini dikarenakan pihak hotel berharap dengan memiliki manajer pemasaran yang berlebih akan berdampak positif terhadap pendapatan hotel karena manajer pemasaran ditugaskan untuk mencari serta menarik konsumen.

### Lama Masa Kerja

**Tabel 4.7**  
**Presentase Lama Masa Kerja Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
2 – 5 Tahun	25	45.45%
5 - 10Tahun	20	36.36%
>10 Tahun	10	18.18%

**Sumber** : data primer yang diolah (2018)

Dari jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang mempunyai pengalaman bekerja 2-5 tahun sebanyak 25 orang (45.45%), yang lama bekerja 5-10 tahun sebanyak 20 orang (36.36%) dan yang mempunyai pengalaman bekerja >10 tahun sebanyak 10 orang (18.18%). Dari tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa yang bekerja 2-5 tahun sangat mendominasi. Ini menunjukkan bahwa pihak hotel memberi kesempatan kepada pada usia yang sangat produktif untuk menduduki jabatan sebagai manajer, sedangkan untuk manajer yang lama masa kerjanya menunjukkan jumlah yang sangat sedikit.

### Pengujian Kualitas Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang

digunakan. Apabila alat ukur yang diperoleh tidak valid atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang akan diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas atau keandalan (*test of reliability*), untuk menguji kesungguhan jawaban dari responden (Ghozali, 2006:41).

Pendekatan yang dilakukan untuk uji reliabilitas adalah pendekatan reliabilitas konsistensi internal. Adapun teknik digunakan untuk mengukur konsistensi internal adalah *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Instrumen yang digunakan dalam variabel tersebut dikatakan andal (*reliable*) apabila memiliki *cronbach alpha*  $\geq 0,60$  (Ghozali, 2006).

**Tabel Hasil Pengujian Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
SPM	0,854	<i>Reliable</i>
SKB	0,800	<i>Reliable</i>
SD	0,808	<i>Reliable</i>
PKL	0,737	<i>Reliable</i>

*Sumber : Output SPSS yang diolah, 2018*

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada tabel diatas untuk variabel SPM (Y) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar  $0,854 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan pada variabel SPM (Y) dinyatakan *reliable* (andal) dan dapat diolah. Untuk variabel SKB (X) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar  $0,800 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan pada variabel SKB (X) dinyatakan *reliable* (andal) dan dapat diolah. Variabel SD (X) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar  $0,808 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan pada variabel SD (X) dinyatakan *reliable* (andal) dan dapat diolah. Kemudian untuk variabel PKL (X) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar  $0,737 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan pada variabel PKL (X) dinyatakan *reliable* (andal).

Adapun hasil uji validitas data dari penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel Hasil Pengujian Validitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Kaiser's MSA</i></b>	<b><i>Factor Loading</i></b>	<b>Keterangan</b>
SPM	0,783	0,619-0,658	<i>Valid</i>
SKB	0,780	0,597-0,672	<i>Valid</i>
SD	0,792	0,552-0,741	<i>Valid</i>
PKL	0,661	0,551-0,772	<i>Valid</i>

*Sumber : Output SPSS yang diolah, 2018*

Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel SPM (Y) memiliki nilai *Kaiser's MSA*  $0,783 > 0,5$  dan *factor loading* minimum  $0,619 > 0,40$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data-data pada butir pertanyaan untuk variabel SPM (Y) adalah valid. Untuk variabel SKB (X) memiliki nilai *Kaiser's MSA*  $0,780 > 0,5$  dan *factor loading* minimum  $0,597 > 0,40$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data-data pada butir pertanyaan untuk variabel SKB (X) adalah valid. Variabel SD (X) memiliki nilai *Kaiser's MSA*  $0,792 > 0,5$  dan *factor loading* minimum  $0,552 > 0,40$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data-data pada butir pertanyaan untuk variabel SD (X) adalah valid. Dan yang terakhir untuk variabel PKL (X) memiliki nilai *Kaiser's MSA*  $0,661 > 0,5$  dan *factor loading* minimum  $0,551 > 0,40$  sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data-data pada butir pertanyaan untuk variabel PKL (X) adalah valid.

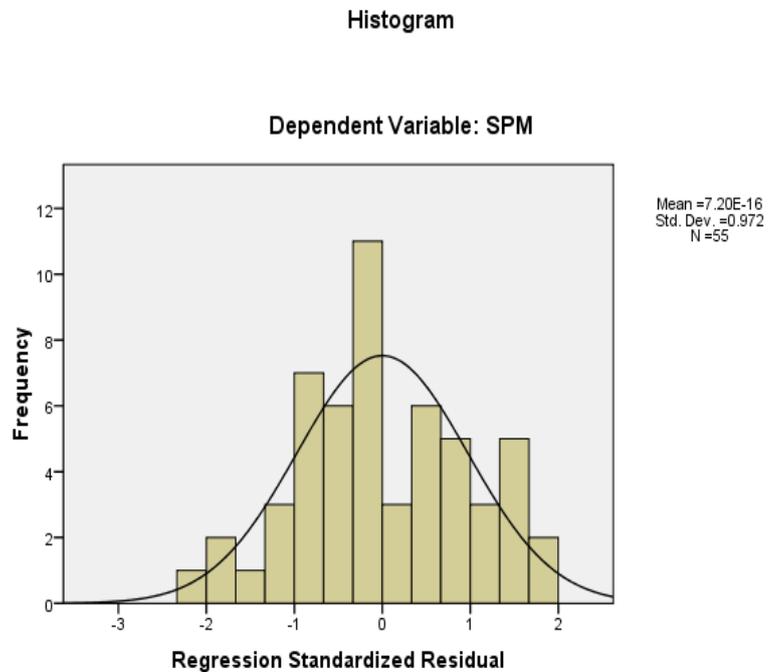
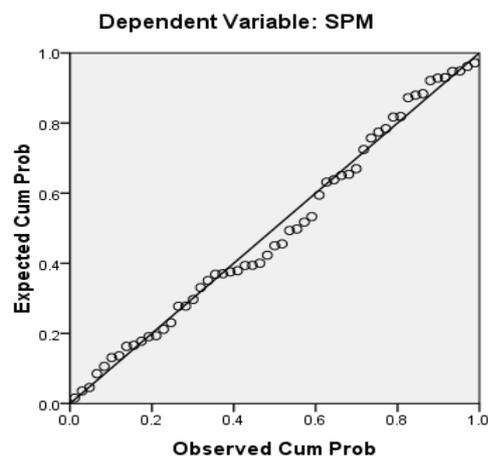
**Tabel Hasil Uji Normalitas Data**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.36341320
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.076
	Negative	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.560
Asymp. Sig. (2-tailed)		.912
a. Test distribution is Normal.		

**Sumber :** Output SPSS yang diolah, 2018

Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji *kolmogrov-smirnov* adalah dengan melihat nilai *kolmogrov-smirnov* dan signifikan dari data yang telah diolah. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa besarnya nilai *kolmogrov-smirnov* adalah 0,560 dan signifikan pada 0,912 atau 91,2%, hal ini berarti data residual terdistribusi secara normal karena signifikannya berada di atas 0,05 atau 5%.

Adapun hasil dari uji P-Plot dari penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel Hasil Uji Normalitas****Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

*Sumber : Output SPSS yang diolah, 2018*

Dari hasil output diatas, terlihat bahwa grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### Pengujian Multikolinearitas

Adapun hasil dari uji multikolinearitas dari penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel Hasil Pengujian Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	SKB	.999	1.001
	SD	.908	1.102
	PKL	.909	1.100

a. Dependent Variable: SPM

*Sumber : Output SPSS yang diolah, 2018*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa untuk variabel SKB (X) memiliki nilai tolerance  $0,999 > 0,10$  dan VIF  $1,001 < 10$  sehingga dapat diambil kesimpulan tidak ada multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi. Untuk variabel SD (X) memiliki nilai tolerance  $0,908 > 0,10$  dan VIF  $1,102 < 10$  sehingga dapat diambil kesimpulan tidak ada multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi. Kemudian variabel PKL (X) memiliki nilai tolerance  $0,909 > 0,10$  dan VIF  $1,100 < 10$  sehingga dapat diambil kesimpulan tidak ada multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi.

### Pengujian Autokorelasi

Dari pengujian autokorelasi pada penelitian ini, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel Hasil Pengujian Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.764 <sup>a</sup>	.584	.560	2.432	2.048

a. Predictors: (Constant), PKL, SKB, SD

b. Dependent Variable: SPM

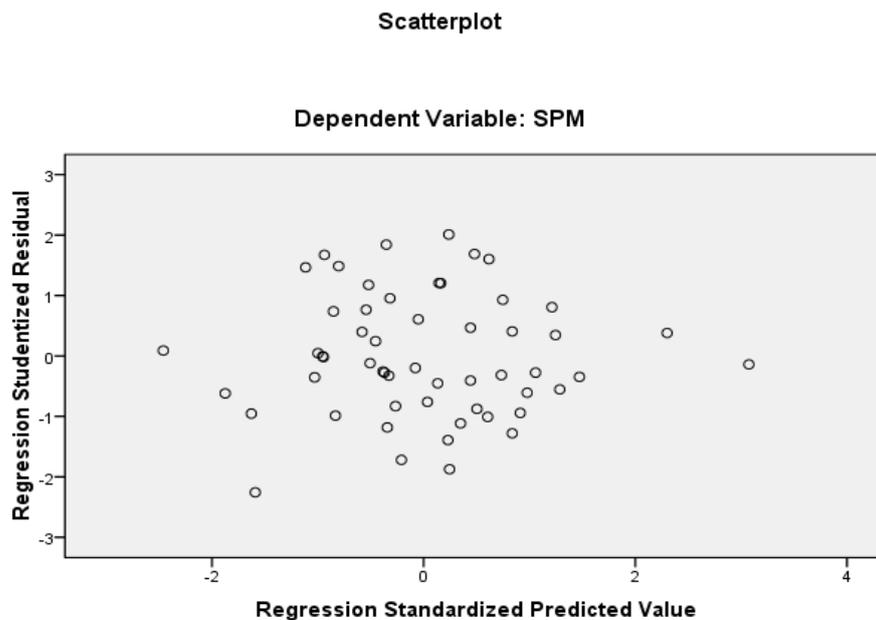
*Sumber : Output SPSS yang diolah, 2018*

Tampilan output SPSS menunjukkan bahwa nilai DW pada model regresi sebesar 2,048 hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak terjadi autokorelasi, karena nilai DW berada diantara -2 sampai +2

## Pengujian Heteroskedastisitas

Adapun hasil uji heteroskedastisita dari penelitian ini, dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas**



*Sumber : Output SPSS yang diolah, 2018*

Berdasarkan grafik *scartteplot* diatas hasilnya menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel SPM (Y) berdasarkan masukan dari variabel independen SKB (X), SD (X) dan PKL (X).

### **Uji Keباikan Model (*Goodness of Fit Model*)**

Uji *goodness of fit* merupakan pengujian kecocokan atau kebaikan yang sesuai antara hasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (frekuensi terorisitas).

### **Uji F**

Dari pengujian kebaikan model, dapat dilihat dari tabel anova, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	424.116	3	141.372	23.903	.000 <sup>a</sup>
	Residual	301.629	51	5.914		
	Total	725.745	54			

a. Predictors: (Constant), PKL, SKB, SD

b. Dependent Variable: SPM

*Sumber : Output SPSS yang diolah, 2018*

Hasil pengolahan data terlihat bahwa nilai  $F = 23,903$  dengan signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai signifikan pengujian yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  menunjukkan bahwa model regresi dapat dikatakan baik, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian hipotesis.

#### **Koefisien Determinasi (*Adjusted R-Square*)**

Berikut hasil uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R-Square*) dari penelitian ini, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.764 <sup>a</sup>	.584	.560	2.432	2.048

a. Predictors: (Constant), PKL, SKB, SD

b. Dependent Variable: SPM

*Sumber : Output SPSS yang diolah, 2018*

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien determinasi yang menunjukkan nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,560. Hal ini berarti bahwa 56% variasi variabel sistem pengendalian manajemen dapat dijelaskan oleh variable strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan persepsi ketidakpastian lingkungan, sedangkan 44% sistem pengendalian manajemen dapat dijelaskan oleh variabel lainnya.

Nilai  $R = 0,764$  menunjukkan bahwa koefisien korelasi sebesar 76,4%. Dari nilai ini dapat disimpulkan bahwa hubungan antara strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan persepsi ketidakpastian lingkungan dengan sistem pengendalian manajemen memiliki posisi yang cukup kuat.

**Uji Hipotesis**

Pengujian terhadap hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Uji Hipotesis Pertama**

$H_1$  : Strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif signifikan terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis.

Dari pengujian hipotesis pertama pada penelitian ini, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel Hasil Uji Hipotesis Pertama  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.885	2.730		6.551	.000
SKB	.427	.131	.410	3.271	.002

a. Dependent Variable: SPM

**Sumber :** *Output SPSS yang diolah, 2018*

Berdasarkan penelitian Auzair (2011) serta Langfield dan Auzair (2005) diasumsikan bahwa ada dua persamaan dijalankan secara terpisah untuk sistem pengendalian manajemen lebih birokratis dan sistem pengendalian manajemen kurang birokratis. Koefisien positif yang signifikan maka akan menunjukkan dukungan untuk sistem pengendalian manajemen lebih birokratis sedangkan koefisien negatif tidak signifikan akan menunjukkan dukungan untuk sistem pengendalian manajemen kurang birokratis.

Hasil analisis regresi terhadap hipotesis pertama dapat dilihat pada tabel diatas strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif (0,427) terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis dengan taraf signifikansinya sebesar  $0,002 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis, sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis”.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Auzair (2011) Serta didukung oleh Auzair dan Langfield (2005) dengan hasil berpengaruh

positif signifikan antara strategi kepemimpinan biaya dengan sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratif. Penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chenhall dan Langfield-Smith (1998), Kumar dan Subramaniam (1997), Simons (1987), (Miller, 1988) dan Haryanto (2007).

### Uji Hipotesis Kedua

H<sub>2</sub> : Strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratif.

Dari pengujian hipotesis kedua pada penelitian ini, diperoleh hasil sebagai berikut

**Tabel Hasil Uji Hipotesis Kedua**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.440	2.880		3.972	.000
SD	.408	.076	.592	5.348	.000

a. Dependent Variable: SPM

*Sumber : Output SPSS yang diolah, 2018*

Hasil analisis regresi terhadap hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel diatas. strategi diferensiasi berpengaruh positif (0,408) terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis dengan taraf signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis sedangkan sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratis kurang ditekankan. Sehingga hasil penelitian ini menolak hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “Strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratis”.

Berdasarkan penelitian Auzair (2011) menemukan adanya hubungan positif signifikan antara strategi diferensiasi dengan sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratis.

Namun dalam penelitian ini ditemukan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis. Temuan ini sesuai dengan strategi generik Porter (1985) yang dikaji oleh Hill (1988) menyatakan bahwa strategi diferensiasi justru akan menghasilkan kepemimpinan biaya dengan syarat, hal tersebut terjadi dalam jangka panjang. Perusahaan yang mengadopsi strategi diferensiasi

dalam jangka panjang bisa menurunkan biaya melalui *Learning effects, economies of scale dan economies of scope*. Kesimpulan Hill tersebut berdasarkan perbandingan atau kajian dari berbagai teori dan konsep. Artikel ini menyajikan aplikasi generik Porter, yakni strategi diferensiasi dan kepemimpinan biaya serta memperkuat pendapat Hill berdasarkan kajian empiris yang dilakukan oleh Calori dan Ardisson (1988). *Setting* penelitian Calori dan Ardisson adalah penelitian pada perusahaan industri *Stalemate* di Prancis, Jerman dan Inggris selama bulan Mei - Juni 1985. Pengurangan biaya atau menurunkan biaya merupakan salah satu komponen sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis yaitu pengetatan biaya atau disebut juga kontrol biaya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis.

### Uji Hipotesis Ketiga

$H_3$  : Persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis.

Dari pengujian hipotesis ketiga pada penelitian ini, diperoleh hasil sebagai berikut

**Tabel Hasil Uji Hipotesis Ketiga  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.575	2.772		5.979	.000
PKL	.627	.170	.453	3.697	.001

a. Dependent Variable: SPM

**Sumber :** *Output SPSS yang diolah, 2018*

Hasil analisis regresi terhadap hipotesis pertama dapat dilihat persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif (0,627) terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis dengan nilai signifikansinya  $0,01 < 0,05$  hal ini menunjukkan persepsi ketidakpastian berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis, sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “Persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap bentuk sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis”.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Auzair (2011) yang menemukan adanya hubungan positif signifikan antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan Miller (1988), Dahlan (2007), Ezzamel (1990), Auzair (2011), dan Florence (2007).

## **CONCLUSION AND DISCUSSION**

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan bab sebelumnya tentang studi mengenai pengaruh Strategi Bisnis dan lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, mempunyai beberapa simpulan yaitu:

1. Strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis. Artinya bahwa hotel yang melakukan strategi kepemimpinan biaya maka menghendaki penekanan pada sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Auzair (2011) ditemukan adanya hubungan positif signifikan antara strategi kepemimpinan biaya dengan sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis, menekankan pada pengetatan biaya sehingga menghasilkan produk layanan dengan tingkat biaya yang lebih rendah dari pesaing. Sehingga dapat di ambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama diterima dan Penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Auzair dan Langfield (2005), Chenhall dan Langfield-Smith (1
2. Strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan dengan sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis. Artinya bahwa hotel yang melakukan strategi diferensiasi maka menghendaki penekanan pada sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Auzair (2011) yang menemukan adanya hubungan positif signifikan antara strategi diferensiasi dengan sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratif. Sehingga dapat di ambil kesimpulan bahwa hipotesis kedua ditolak yang artinya strategi diferensiasi tidak berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen yang kurang birokratis.

Namun hasil penelitian ini didukung oleh strategi generik Porter (1985) yang dikaji oleh Hill (1988) serta sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hopwood (1972) dan Kenis (1979), Stedry (1960) dan Simons (1988).

3. Persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis. Dapat disimpulkan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan menekankan pada sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Auzair (2011) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap sistem pengendalian manajemen yang lebih birokratis. Penelitian ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Auzair dan Langfield (2005), Miller (1988), Dahlan (2007), Ezzamel (1990), dan Florence (2007).

**Daftar Pustaka**

- Antonio, M. Syafi'i. 2017. *Bank Syariah Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Gema Insani Press.
- Assriwijaya, Raditiya. 2016. *Pengaruh Tingkat Suku Bunga Dan Bagi Hasil Terhadap Deposito Mudharabah (Bank Syariah Mandiri)*. Skripsi Universitas Islam Indonesia
- Budisantoso, Totok dan Sigit Triandaru . 2006. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta : Salemba Empat
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi V. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haron, Sudin, Norafifah Ahmad dan Sandra L Planisek. 1994. *Bank Patronage Factors Of Muslim And Non Muslim Consumer*. *International Journal Of Bank Marketing* Vol 12, No. 1, PP 32-40
- Himpunsn Fatwa Dewan Syariah Nasional, Majelis Ulama Indonesia, Edisi ke-2, Jakarta 2002, hal 93-96
- Ihsan, Muntoha. 2017. *Pengaruh Gross Domestic Product, Inflasi, dan Kebijakan Jenis Pembiayaan Terhadap Rasio Non Performing Financing Bank Umum Syariah Indonesia Periode 2005 Sampai 2010*. Universitas Diponegoro
- Kaleem, Ahmad dan Mansor MD Isa. 2003. *Causal Relationship Between Islamic And Conventional Banking Instruments In Malaysia*. *International Journal Of Islamic financial Service*, Vol 4, No. 4
- Karim, Adiwarmn. 2004. *Bank Islam'' analisis fiqih dan keuangan*, Edisi 1, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Karim, Adiwarmn. 2018. *Bank Islam analisis fiqih dan keuangan*, Edisi 2, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Kusumaningrum, Eka Wahyuni. 2010. *Pengaruh Return On Assets (ROA), Financing To Deposite Ratio (FDR) , Capital Adequacy Ratio (CAR) Terhaap Deposito Muharabah Pada Bank Muamalat Indonesia Dan Bank Mega Syariah Indonesia Tahun 2006-2009*. Skripsi Universitas Negeri Malang
- Liu Hua-Ming, dan Chong Soon Beng. (2009). *Islamic Banking : Interest – Free or Interest Based?*. *Pacific-Basin Finance Journal* 17, pp. 125–144
- Mawardi, Nasrah. 2005. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Return Bagi Hasil Mudharabah Mutlaqqah*. Tesis PSKTTI UI
- Muhammad. 2005. *Manajemen Dana Bank Syariah*. Yogyakarta : EKONISIA.

- Muhammad. 2005. Manajemen Bank Syariah Edisi Revisi. Yogyakarta : UPP AMPYKPN
- Muhammad. 2008. Manajemen Pembiayaan Mudharabah di Bank Syariah. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada
- Nufus, Hayati. 2003. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penghimpunan Dana Pihak Ketiga (BNI Syariah 2000-2003) . Tesis PSKTT UI.
- PSAK No. 59. 2009. Akuntansi Perbankan Syariah. Ikatan Akuntan Indonesia Jakarta
- PSAK No.105. 2009. Akuntansi Mudharabah. Ikatan Akuntan Indonesia. cetakan pertama
- Rismayanti, Risma. 2011. Analisis tingkat suku bunga deposito bank konvensional pengaruhnya terhadap tingkat hasil dan implikasi pada penghimpunan deposito *mudharabah* pada Bank Syariah Mandiri. Skripsi Universitas Komputer Indonesia
- Sugiyono. 2001. Metode Penelitian Bisnis. Bandung : Alfa Beta
- , 2004. Statistik Non Parametris. Bandung : Alfa Beta
- Suhrowardi. 2010. Pengaruh *Financing To Deposit Ratio* (FDR) Dan *Return On Assets* (ROA) Terhadap Deposito Mudharabah. Tesis Universitas Sumatera Utara
- Taktak, Neila dan Sarra Ben Slama Zouri. 2010. Do Islamic Use Loan Loss Provisions To Smooth Their Result ?. *Journal Of Islamic Accounting And Business Research*. Vol. 1, No 2, pp.114-127
- Wasilah, dan Andriyanti Ani. 2010. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Jumlah Penghimpunan Dana Pihak Ketiga (Deposito Mudharabah 1 bulan) Bank Muamalat Indonesia (BMI). Simposium Nasional Akuntansi 13. Purwokerto
- , 2005. Penghimpunan Dana Dan Distribusi Hasil Usaha Bank Syariah. Jakarta : PT. Grasindo
- Wiyono, Slamet. 2005. Cara Mudah Memahami akuntansi Perbankan Syariah. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Sarana

<http://www.bi.go.id> diakses Juli 2018.

<http://www.muamalatbank.co.id> diakses Juli 2018

<http://www.bsmi.co.id> diakses Juli 2018

<http://www.banksyariahmandiri.co.id> diakses Juli 2018.