

## SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, INOVASI, DAN KINERJA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI JAWA BARAT

**Mariyam Chairunisa**

*mariyam.chairunisa@mercubuana.ac.id*

**Universitas Mercu Buana**

### ABSTRACT

*This study aims to examine impact of Management Control System on organizational performance mediated by innovativeness. Contingency and Levers of Control theories are used in this research with data collection and judgment sampling method on manufacturing companies. The data are represented by managers and assistant managers as respondents in West Java Area. The data is collected by post, electronic mail and direct survey. Result of this study indicates that management control system consisting belief system and interactive control system have a positive effect and significant on innovativeness and innovativeness ultimately have a positive and significant impact to organizational performance. However, diagnostic control system does not have significant influence to innovativeness. This study solely relies on construct of innovativeness capability.*

**Keywords** : *Management Control System, Innovativeness, Performance.*

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen pada kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi. Teori Contingency and Levers of Control digunakan dalam penelitian ini dengan metode pengumpulan data dan penilaian sampel pada perusahaan manufaktur. Data diwakili oleh manajer dan asisten manajer sebagai responden di Wilayah Jawa Barat. Data dikumpulkan melalui pos, surat elektronik dan survei. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari belief system dan sistem pengendalian interaktif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dan inovasi yang akhirnya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun, sistem pengendalian diagnostik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. Penelitian ini semata-mata mengandalkan konstruk kemampuan berinovasi.*

**Kata Kunci** : *Sistem Pengendalian Manajemen, Inovasi, Kinerja Organisasi*

---

*Received:* 2019-03-05

*Revised:* 2019-05-25

*Accepted:* 2019-06-04

---

### PENDAHULUAN

Basis data kutipan citasi menunjukkan semakin populernya istilah Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), permintaan citasi yang dilakukan melalui basis data scopus (Siska, 2015). Melihat lebih dekat dari SPM interaktif dapat mengungkapkan bahwa topik-topik seperti pengujian keberadaan, karakteristik, faktor kontijensi atau kepentingan dari pengendalian relative dibahas. Topik serupa tentang pengendalian dan jenis tindakan dibahas dalam literatur pengukuran kinerja. Karena penelitian ini menguji pengukuran kinerja, maka penjelasan berkaitan dengan penelitian SPM diperlukan.

Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan sebuah proses seorang manajer dalam memastikan sumber daya yang diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien

dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2011). SPM yang digunakan di perusahaan-perusahaan di Indonesia cenderung menggunakan pendekatan interaktif bukan pendekatan diagnostik. Ini terkait erat dengan budaya Indonesia untuk menggunakan pengumpulan sebagai alat untuk menyelesaikan masalah (Ismail, Wiyantoro, Meutia, & Muchlish, 2012).

Implementasi SPM memainkan peran penting dalam kinerja perusahaan, karena SPM menjadi alat utama yang harus diambil manajer untuk merencanakan, menganggarkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan yang tepat (Cosenz & Noto, 2015). Simons (1990) menyatakan bahwa SPM dalam organisasi berfokus pada sumber daya manusia yang menjalankan organisasi, dan merupakan aspek penting dalam mendukung strategi perusahaan. SPM digunakan untuk mengelola tekanan antara penciptaan inovasi dan pencapaian tujuan yang dapat diprediksikan dan menyeimbangkan dilema dasar organisasi antara pengendalian dan fleksibilitas (Henri, 2006).

Ismail (2015) menyatakan SPM dipengaruhi oleh konteks di mana SPM beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi organisasi. salah satu variabel yang berpengaruh dalam menentukan SPM adalah strategi organisasi. Tidak ada sistem kontrol yang benar-benar tepat yang dapat digunakan di setiap organisasi secara universal. Dengan meninjau beberapa literatur, ada banyak definisi strategi bisnis, yang dalam banyak kasus didefinisikan sebagai strategi bisnis yaitu bagaimana keunggulan kompetitif akan dicapai oleh bisnis karena direkomendasikan bahwa SPM harus dijelaskan dalam mempertahankan strategi bisnis yang dapat mengarah ke kinerja yang lebih besar (Acquaah, 2013).

Simons (1995) memperkenalkan empat bentuk sistem pengendalian yang disebut sebagai *levers of control (LOC)*, yaitu *belief system*, (misalnya nilai inti), *boundary system* (misalnya kendala perilaku), sistem pengendalian diagnostik (misalnya pemantauan), dan sistem pengendalian interaktif (misalnya keterlibatan manajemen). Keempat sistem pengendalian tersebut dalam strategi bisnis dicapai dengan memadukan keempat elemen *Levers of Control*. Artinya bahwa kekuatan dari elemen-elemen *Levers of Control* tersebut dalam mengimplementasikan strategi adalah apabila digunakan secara bersama-sama bukan secara individual.

Inovasi merupakan salah satu sumber penting keunggulan kompetitif yang berkontribusi penting bagi kinerja organisasi. Pentingnya penelitian yang menguji hubungan SPM dan inovasi juga disebabkan oleh temuan penelitian terdahulu yang belum konsisten (Henri, 2006) yaitu menunjukkan bahwa SPM berpengaruh negatif sekaligus positif. Ismail (2011) dalam penelitian mengenai *Belief System, Diagnostic Control System, Interactive Control System, Organizational Learning*, dan Kinerja Organisasi menyatakan bahwa *belief system, diagnostic control system, interactive control system dan organizational learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Konstruksi kapabilitas organisasi yang diambil hanya sebatas pada *organizational learning*. Sedangkan menurut Hult & Ketchen (2001) kapabilitas utama untuk mencapai keunggulan kompetitif terdiri dari Inovasi, pembelajaran organisasi, orientasi pasar dan kewirausahaan.

Hubungan inovasi-kinerja tergantung pada konteks. Faktor-faktor seperti usia perusahaan, jenis inovasi, dan konteks budaya mempengaruhi dampak inovasi pada kinerja perusahaan sebagian besar (Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch, 2011). Henri (2006) menggunakan dua tipe sistem pengendalian manajemen berasal dari Simons (1995) berupa sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif ditambah interaksi kedua tipe tersebut yang dikenal dengan sistem pengendalian bersama. Ketiga bentuk pengendalian ini dihubungkan dengan kapabilitas perusahaan menyimpulkan bahwa pengendalian diagnostik memberikan pengaruh negatif terhadap kapabilitas dan sebaliknya pengendalian

interaktif memberikan pengaruh positif. Henri (2006) menyatakan inovasi berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan.

Darroch (2005) melakukan penelitian dengan pengumpulan data melalui survei. Kuesioner dikirim kepada CEOs yang bekerja di beberapa industri besar di Selandia Baru. Sebanyak 443 CEOs berpartisipasi dalam penelitian ini. Hipotesis penelitian diuji menggunakan *structural equation model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara inovasi dan kinerja perusahaan.

Dari hasil penelitian terdahulu didapat perbedaan pengaruh hasil penelitian berkaitan SPM terhadap kinerja organisasai baik secara langsung maupun dimediasi oleh inovasi. Hal ini memberikan motivasi bagi Peneliti untuk menguji kembali dengan meneliti fokus kepada tiga sistem pengendalian pada LOC, yaitu dengan menguji hubungan *belief system*, sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif terhadap inovasi dan kinerja organisasi dimana inovasi yang merupakan kapabilitas lain yang dipilih peneliti sebagai variabel mediasi antara ketiga pengendalian LOC terhadap kinerja organisasi.

Mengacu pada masalah yang ada dalam penelitian-penelitian sebelumnya, maka masalah penelitian yang dirumuskan adalah sebagai berikut: 1) Apakah *belief system* berpengaruh terhadap Inovasi, 2) Apakah sistem pengendalian diagnostik berpengaruh terhadap Inovasi, 3) Apakah sistem pengendalian interaktif berpengaruh terhadap Inovasi, dan 4) Apakah Inovasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

## KAJIAN PUSTAKA

### Teori Kontinjensi

Pendekatan Kontinjensi berkembang pesat dalam bidang akuntansi manajemen (Otley, 1980). Pada dasarnya teori kontinjensi muncul sebagai bagian yang sangat mendasar karena berbagai studi dilakukan untuk mencari sifat kontinjensi dalam akuntansi (Abernethy & Lillis, 1995). Beberapa studi yang berkaitan dengan akuntansi manajemen mengklaim bahwa teori kontinjensi merupakan sebuah paradigma yang sangat dominan (Cadez & Guilding, 2008; Dent, 1990; Fisher, 1995). Pendekatan kontinjensi dalam akuntansi manajemen pada awalnya didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang berlaku universal dan diterapkan untuk semua organisasi dalam semua kondisi (Otley, 1980). Oleh karena itu, model yang tepat pada sebuah sistem akuntansi sangat tergantung pada kondisi organisasi itu sendiri (Otley, 1980). Adanya perkembangan sistem akuntansi mengakibatkan terjadi juga perkembangan dalam pendekatan kontinjensi.

Proposisi utama dari teori kontinjensi adalah bahwa teori kontinjensi menilai kinerja perusahaan akan sangat tergantung kepada kecocokan antara faktor-faktor kontekstual sebuah organisasi (Cadez & Guilding, 2008). Esensi dasar teori kontinjensi juga mengatakan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis bila organisasi dijalankan dengan baik (Gerdin & Greve, 2008). (Chenhall, 2006) kemudian melakukan meta-analysis terhadap berbagai riset yang telah dilakukan dan menemukan bahwa faktor-faktor kontekstual sangat berpengaruh dalam mendesain sebuah sistem pengendalian manajemen. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan, teknologi, struktur organisasi, ukuran organisasi, strategi, dan budaya organisasi. Pengimplemtasian strategi organisasi juga membutuhkan seorang manajer untuk menilai faktor-faktor kontekstual lain agar dapat mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Chenhall, 2006). Henri (2006) juga menunjukkan bahwa kapabilitas perusahaan adalah sebuah strategi yang dapat membawa perusahaan menuju kepada keunggulan bersaing yang juga berdampak pada kinerja. 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 & Van der Stede, 2007).

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

### ***Levers of Control***

Sistem pengendalian manajemen adalah informasi berbasis rutinitas formal dan prosedur yang digunakan oleh manajer untuk memelihara atau mengubah pola dalam kegiatan organisasi. Pengetahuan adalah kekuatan, terutama ketika digunakan untuk memonitor dan mengubah perilaku dalam upaya untuk membawa hasil yang diinginkan (Simons, 1995). Simons (2000) menyatakan bahwa kerangka *Levers of Control* (LOC) dibutuhkan untuk memberikan pengendalian lingkungan yang efektif. Dalam kerangka *Levers of Control* (LOC), terdapat empat sistem pengendalian yang dibutuhkan bekerja sama untuk memberikan pengendalian lingkungan yang efektif tersebut. *Lever of Control* (LOC) menjelaskan bahwa empat sistem pengendalian – *belief system*, *boundary system*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif bekerja sama untuk memberi manfaat kepada perusahaan. Kerangka LOC tersebut digunakan untuk mengeksplorasi bagaimana manajer berusaha untuk menyeimbangkan pengendalian dan penggunaan sistem pengendalian manajemen untuk menghasilkan ketegangan dinamis yang berkontribusi pada kapabilitas organisasi (Simons, 2000).

### ***Belief System***

*Belief system* mengkomunikasikan nilai-nilai inti untuk memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, menciptakan dan melakukan usaha yang terkait dengan tindakan yang tepat. Sistem ini pada dasarnya dalam pengimplementasian strategi berkaitan dengan strategi sebagai perspektif (Simons, 2000). *Belief system* digunakan untuk menginspirasi dan mengarahkan karyawan untuk menemukan kesempatan-kesempatan yang ada, mengarahkan karyawan untuk mencari ide-ide baru, memberikan nilai-nilai dasar organisasi, serta memberikan tujuan dan arah organisasi (Wongkaew, 2013; Hoque & Chia., 2012). *Belief system* dimaksudkan untuk mengkomunikasikan misi, credo, dan tujuan organisasi yang semuanya ini membantu manajer untuk mentransformasi nilai-nilai yang sekiranya masih sulit untuk dipahami karyawan sekaligus menjadikannya aktivitas yang fokus pada tujuan organisasi (Bruining, Bonnet, & Wright, 2004). Melalui sistem ini, pemimpin akan dapat menginspirasi karyawan sekaligus mengendalikan karyawannya supaya tidak berperilaku oportunistik (Ismail, 2013; Hoque & Chia., 2012).

### **Sistem Pengendalian Diagnostik**

Sistem diagnostik dimaksudkan untuk memotivasi para karyawan untuk berkinerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan organisasi / perusahaan. Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya (Simons, 2000). Sistem ini juga melaporkan informasi tentang faktor-faktor keberhasilan penting yang memungkinkan manajer untuk memfokuskan perhatiannya pada arahan-arahan organisasi yang mendasarinya dan perlu dimonitor supaya perusahaan mengetahui strategi yang dimaksudkannya. Dengan demikian

sistem pengendalian diagnostik dalam penerapan strategi perusahaan diletakkan sebagai rencana untuk bagaimana melaksanakan pekerjaan selanjutnya (Simons, 2000).

### **Sistem Pengendalian Interaktif**

Sistem pengendalian interaktif merupakan suatu sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak untuk secara teratur dan secara personal melibatkan mereka sendiri dalam aktivitas pengambilan keputusan dari bawahan (Simons, 2000). Sistem pengendalian interaktif digunakan untuk membantu perusahaan mencari cara-cara baru untuk menempatkan posisinya secara strategik dalam pasar yang dinamis. Menurut Henri (2006) sistem pengendalian interaktif dapat merangsang pengembangan ide-ide baru dan inisiatif dan arahan-arahan yang muncul dari bawah ke atas dengan fokus pada ketidakpastian strategi. Berbeda dengan sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif digunakan oleh manajer sebagai alat untuk mempengaruhi eksperimentasi dan pencarian kesempatan yang dihasilkan dari strategi-strategi yang muncul (Simons, 2000).

### **Kapabilitas - Inovasi**

Inovasi produk merupakan salah satu dampak dari perubahan teknologi yang cepat dan variasi produk yang tinggi akan menentukan kinerja organisasi (Hurley & Hult, 1998). Fokus utama inovasi adalah penciptaan gagasan baru, yang pada gilirannya akan diimplementasikan ke dalam produk baru, proses baru. Adapun tujuan utama proses inovasi adalah memberikan dan menyalurkan nilai pelanggan yang lebih baik. Inovasi dapat dipandang dengan pendekatan strukturalis dan pendekatan proses.

Mafini (2015) menegaskan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kinerja organisasi dan tiga faktor input; yaitu, inovasi, sistem dan kualitas antar organisasi, sementara analisis regresi juga mengungkapkan bahwa ketiga faktor tersebut memprediksi kinerja organisasi. Manajer dalam organisasi publik dapat menggunakan temuan sebagai alat diagnostik dalam masalah kinerja, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi di antara organisasi sektor publik

Abu Bakar & Ahmad (2010) menyatakan bahwa kemampuan dalam inovasi produk dan bisnis sangat penting bagi perusahaan untuk mengeksplorasi peluang baru dan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru, proses dan produk baru (Hurley & Hult, 1998). Tingkat inovasi diukur dengan pengukuran garis kontinum, yang mana tingkat inovasi rendah menggambarkan individu atau unit dalam organisasi lemah dalam mengadopsi inovasi, dilain pihak tingkat inovasi yang tinggi menggambarkan posisi adopsi yang kuat dari individu atau unit dalam organisasi (Daghfous, Petrof, & Pons, 1999). Dalam hal ini berbagai karakteristik organisasi berinteraksi bersama dengan berbagai dimensi organisasi untuk menentukan kemungkinan adopsi inovasi dalam organisasi (Cooper, 1998). Rosli & Sidek (2013) Inovasi produk dan inovasi proses mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan, di mana dampak yang pertama lebih kuat daripada yang terakhir. Semakin tinggi inovasi perusahaan, semakin tinggi pula kesesuaian produk yang dihasilkan perusahaan di banding spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja perusahaan pada hakekatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi bisnis yang dapat dilihat dari hasilnya. Hasil kinerja ini kurang tepat apabila hanya dilihat dari satu dimensi. Para peneliti menyepakati bahwa pengukuran kinerja bisnis tidak hanya cukup menggunakan ukuran tunggal (Day & Wensley, 1998).

Temuan Tsamenyi, Sahadev, & Qiao (2011) yang ditujukan untuk menguji keterkaitan antara SPM, strategi bisnis, dan kinerja perusahaan di antara perusahaan Cina untuk memahami efektivitas dan efisiensi SPM yang diadopsi. Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 215 perusahaan yang diklasifikasikan sebagai "mengejar strategi diferensiasi", mereka menemukan bahwa penggunaan SPM yang lebih berbasis keuangan secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Selain itu, untuk perusahaan yang diklasifikasikan sebagai "mengejar strategi berbiaya rendah", penggunaan SPM yang lebih berbasis keuangan memiliki efek positif pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu, Tsamenyi et al.(2011) telah berkontribusi melalui studi mereka untuk memberikan pemahaman yang jelas tentang praktik akuntansi manajemen dalam strategi bisnis dan kinerja di negara seperti China.

Banyak variasi dimensi yang digunakan dalam riset, Adapun beberapa dimensi tersebut antara lain dikemukakan oleh Kaplan & Norton (1996), Ruekert. & Walker (1987), dan Ranchod(2004). Ruekert. & Walker (1987) mengemukakan tiga dimensi dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan, yaitu *effectiveness*, *efficiency*, dan *adaptiveness*. Menurut Ranchod (2004) efektivitas, efisiensi, dan adaptivitas merupakan tiga atribut pemasaran utama yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Menurut Agarwal, Krishna Erramilli, & Dev (2003) kinerja organisasi memiliki dua dimensi terdiri dari kinerja penilaian dan obyektif.

### Penelitian Terdahulu

Ismail (2015) menyatakan SPM dipengaruhi oleh konteks di mana SPM beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi organisasi. salah satu variabel yang berpengaruh dalam menentukan SPM adalah strategi organisasi. Tidak ada sistem kontrol yang benar-benar tepat yang dapat digunakan di setiap organisasi secara universal. *Belief system* digunakan untuk menginspirasi dan mengarahkan karyawan untuk menemukan kesempatan-kesempatan yang ada, mengarahkan karyawan untuk mencari ide-ide baru, memberikan nilai-nilai dasar organisasi, serta memberikan tujuan dan arah organisasi (Wongkaew, 2013; Hoque & Chia., 2012). SPM yang digunakan di perusahaan-perusahaan di Indonesia cenderung menggunakan pendekatan interaktif bukan pendekatan diagnostik. Ini terkait erat dengan budaya Indonesia untuk menggunakan pengumpulan sebagai alat untuk menyelesaikan masalah (Ismail et al., 2012).

Ismail (2011) tujuan penelitian adalah menguji hubungan penggunaan sistem pengendalian manajemen (SPM) kerangka *Levers of Control* (LOC) pada kapabilitas dan hubungannya dengan kinerja organisasi. Fokus SPM digunakan dalam penelitian ini yaitu kerangka LOC terdiri dari *belief system*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif. Dimana konstruk kapabilitas organisasi adalah pembelajaran. Temuan dari penelitian ini adalah: *belief system*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif dan pengaruh yang signifikan pada pembelajaran organisasi dan pembelajaran organisasi pada akhirnya memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Keterbatasan penelitian ini hanya mengambil konstruk kapabilitas pembelajaran organisasi.

Henri (2006) melakukan penelitian sistem pengendalian manajemen (SPM) kerangka *Levers of Control* (LOC) pada keempat kapabilitas. Fokus SPM digunakan dalam penelitian ini yaitu kerangka LOC terdiri dari sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif dan gabungan sistem pengendalian diagnostic dan interaktif. Penelitian ini menggunakan sebagai SEM sebagai alat uji. Temuan dari penelitian ini adalah sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap keempat kapabilitas, sistem

pengendalian diagnostik berpengaruh negatif terhadap keempat kapabilitas perusahaan, dan sistem pengendalian gabungan berpengaruh positif dengan keempat kapabilitas perusahaan.

Henri (2006) menggunakan tim manajemen sebagai sampel yang bekerja pada industri manufaktur di Kanada. Sebanyak 383 anggota tim manajemen berpartisipasi dalam penelitian ini. Inovasi diukur menggunakan indikator berupa ide-ide baru, cepat untuk menerima inovasi, manajemen secara aktif mencari inovasi dan ide-ide. Hasil penelitian membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif dengan kinerja. Darroch (2005) melakukan penelitian dengan pengumpulan data melalui survei. Kuesioner dikirim kepada CEOs yang bekerja di beberapa industri besar di Selandia Baru. Sebanyak 443 CEOs berpartisipasi dalam penelitian ini. Hipotesis penelitian diuji menggunakan *structural equation model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara inovasi dan kinerja perusahaan.

### Hipotesis

Belief system mengkomunikasikan berbagai nilai inti dalam perusahaan kepada semua anggota perusahaan. Simons (2000) mengatakan bahwa pada dasarnya *belief system* membantu organisasi untuk memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan agar bisa melakukan kegiatan-kegiatan seperti mencari, mengeksplorasi, menciptakan dan melakukan usaha dengan tindakan yang tepat. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Simons (2000) dan Henri (2006) yang menyatakan bahwa *belief system* merupakan suatu sistem yang memiliki energi positif.

Sistem pengendalian diagnostik pada dasarnya digunakan sebagai alat manajemen untuk mentransformasikan strategi (Simons, 2000). Fokus sistem ini untuk pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian bentuk ini memungkinkan manajer untuk membandingkan antara apa yang direncanakan dengan apa yang dicapai. Sistem pengendalian diagnostik bertujuan untuk mengkoordinasikan dan memonitor implementasi strategi yang direncanakan (Simons, 2000). Sistem pengendalian diagnostik bermaksud untuk mengamati hasil yang dicapai dan dibandingkan dengan kinerja yang ditetapkan sebelumnya, oleh karena itu Simons (2000) dan Henri (2006) berpendapat bahwa sistem ini dapat memberikan tekanan negatif bagi semua pelaku perusahaan, karena sistem ini berfokus pada kesalahan dan penyimpangan dan hasil yang dicapai perlu untuk dibandingkan.

Sistem pengendalian interaktif pada dasarnya digunakan untuk memperluas pencarian kesempatan dan pembelajaran. Ciri utamanya adalah manajer senior memiliki keterlibatan yang kuat (Simons, 2000). Toumela (2005) menyatakan penggunaan pengendalian interaktif untuk mengukur kinerja adalah lebih cenderung untuk memperbaiki kualitas manajemen strategik dan meningkatkan komitmen terhadap pencapaian strategi. Simons (2000) berpendapat bahwa tujuan sistem pengendalian interaktif adalah untuk meningkatkan kemampuan manajer untuk mengantisipasi dan mengelola secara efektif ketidakpastian di masa mendatang.

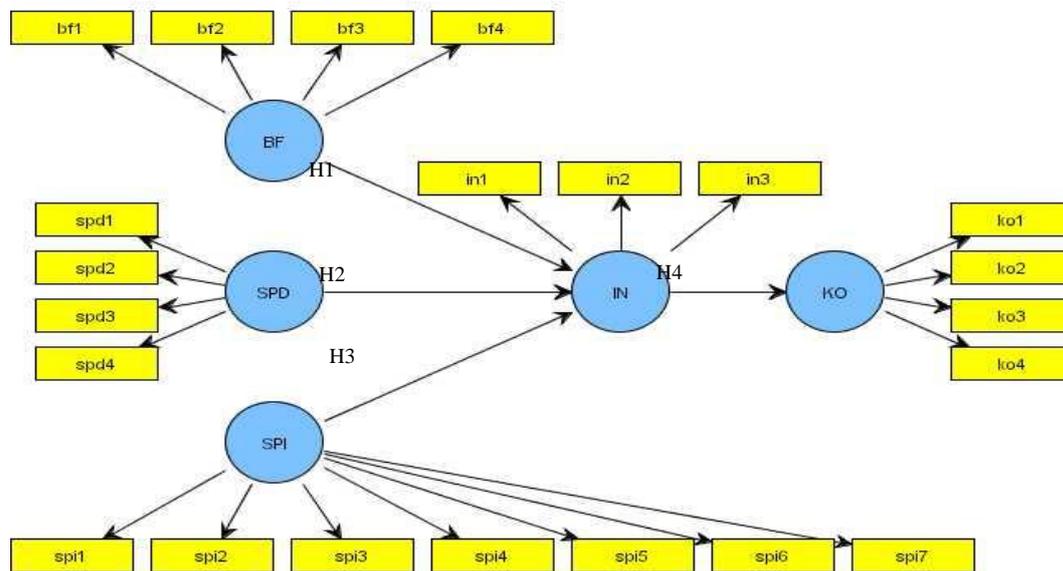
Fokus utama inovasi adalah penciptaan gagasan baru, yang pada gilirannya akan diimplementasikan ke dalam produk baru dan proses baru. Adapun tujuan utama proses inovasi adalah memberikan dan menyalurkan nilai pelanggan yang lebih baik. Inovasi dapat dipandang dengan pendekatan strukturalis dan pendekatan proses. Kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru, proses dan produk baru (Hurley & Hult, 1998). Tingkat inovasi diukur dengan pengukuran garis kontinum, yang mana tingkat inovasi rendah menggambarkan individu atau unit dalam organisasi lemah dalam mengadopsi inovasi, dilain pihak tingkat inovasi yang tinggi menggambarkan posisi adopsi yang kuat dari individu atau unit dalam organisasi (Daghfous et al., 1999).

Kinerja perusahaan pada hakekatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi bisnis yang dapat dilihat dari hasilnya. Hasil kinerja ini kurang tepat apabila hanya dilihat dari satu dimensi. Para peneliti menyepakati bahwa pengukuran kinerja bisnis tidak hanya cukup menggunakan ukuran tunggal (Day & Wensley, 1988). Slater & Narver (1995) mengatakan bahwa inovasi merupakan faktor penting, karena inovasi meningkatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu inovasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Uraian di atas mengarah pada terbentuknya hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh positif antara belief system dengan inovasi
- H2 : Terdapat pengaruh positif antara sistem pengendalian diagnostik dengan inovasi
- H3 : Terdapat pengaruh positif antara sistem pengendalian interaktif dengan inovasi
- H4 : Terdapat pengaruh positif antara Inovasi dengan Kinerja Organisasi.

**Gambar 1. Model Penelitian**



Keterangan:

- |     |                                  |    |                      |
|-----|----------------------------------|----|----------------------|
| BS  | = <i>Belief System</i>           | IN | = Inovasi            |
| SPD | = Sistem Pengendalian Diagnostik | KO | = Kinerja Organisasi |
| SPI | = Sistem Pengendalian Interaktif |    |                      |

Sumber: Data Penelitian yang diolah (2016)

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kausal karena bertujuan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh satu atau beberapa variabel (variabel independen) terhadap variabel lainnya (variabel dependen). Penelitian ini menguji pengaruh antara *belief system*, sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif sebagai variabel independen terhadap kinerja organisasi sebagai variabel dependen yang dimediasi oleh inovasi sebagai variabel mediasi.

## Pengukuran Konstruk

Govindarajan & Fisher (1990) memberikan beberapa alasan sukar mengukur kinerja perusahaan menggunakan ukuran objektif yaitu pertama; ukuran kinerja yang sama sukar

digunakan untuk unit bisnis yang berbeda, kedua; tidak ada ukuran kinerja objektif dapat menangkap beberapa faktor kritis untuk kesuksesan kepastian strategi, dan ketiga; data kinerja objektif dari unit bisnis yang dibandingkan sukar untuk diukur.

Covin, J. & Selvin (1989) menyatakan digunakannya ukuran kinerja subjektif didasarkan pada persepsi manajemen karena untuk mengantisipasi tidak tersedianya data kinerja bisnis secara objektif, karena beberapa peneliti telah membuktikan bahwa ukuran kinerja subjektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang sangat tinggi.

Kinerja perusahaan adalah indikator pengukuran kinerja organisasi yang dilihat dari ukuran-ukuran keuangan maupun non-keuangan secara keseluruhan. Indikator kinerja organisasi yang digunakan Widener (2007) yaitu : 1) kinerja organisasi secara keseluruhan, 2) keuntungan organisasi secara keseluruhan, 3) pangsa pasar menerima produk-produk primer, dan 4) keseluruhan produktivitas dari sistem pengiriman.

*Belief system* mengkomunikasikan nilai-nilai inti untuk memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, menciptakan dan melakukan usaha yang terkait dengan tindakan yang tepat. *Belief system* adalah pengendalian yang memberikan inspirasi bagi karyawan untuk mengambil tindakan yang diinginkan Widener (2007) yaitu : 1) mengkomunikasikan misi secara jelas, 2) manajer mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi, 3) kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, dan 4) misi memotivasi semangat kerja karyawan.

Sistem pengendalian diagnostik dalam penerapan strategi perusahaan diletakkan sebagai rencana untuk bagaimana melaksanakan pekerjaan selanjutnya. Indikator ini digunakan Henri (2006) dan diuji lagi oleh Widener (2007) yaitu, 1) meninjau kemajuan untuk tujuan organisasi, 2) memantau hasil yang dicapai, 3) membandingkan hasil yang dicapai dengan yang direncanakan, dan 4) menguji langkah-langkah kunci keberhasilan.

Menurut Henri (2006) sistem pengendalian interaktif dapat merangsang pengembangan ide-ide baru dan inisiatif dan arahan-arahan yang muncul dari bawah ke atas dengan fokus pada ketidakpastian strategi. Indikator yang digunakan adalah 1) mengembangkan diskusi dalam rapat dengan atasan, bawahan dan rekanan, 2) mengembangkan tantangan dan perdebatan berdasarkan data, asumsi, dan rencana tindakan, 3) memberikan pandangan umum organisasi, 4) komitmen pada organisasi, 5) fokus pada masalah utama, 6) fokus pada faktor kesuksesan, dan 7) mengembangkan bahasa yang umum di organisasi.

Inovasi didefinisikan sebagai keterbukaan organisasi untuk menerima ide-ide baru, produk dan proses dan orientasinya terhadap inovasi. Kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru, proses dan produk baru (Hurley & Hult, 1998). Henri (2006) menggunakan Inovasi diukur menggunakan indikator berupa 1) ide-ide baru, 2) cepat untuk menerima inovasi, 3) manajemen secara aktif mencari inovasi dan ide-ide.

### **Sample dan Populasi**

Peneliti menggunakan skala Interval. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala likert yang diberi skor yang terbagi menjadi 5 skala ( 1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Peneliti mengambil populasi perusahaan manufaktur berlokasi di Jawa Barat. Alasan dipilihnya perusahaan manufaktur sebagai populasi adalah karena perusahaan manufaktur dianggap memiliki karakteristik yang lebih kompleks (Anthony & Govindarajan, 2011). Peneliti mengambil sampel sebanyak 100 responden dimana jumlah tersebut telah memenuhi kecukupan dalam melakukan penelitian menurut (ekaran & Bougie (2010). Responden dalam sampel penelitian ini adalah manajer/asisten manajer untuk bagian keuangan dan akuntansi,

bagian produksi, bagian pemasaran, bagian informasi dan bagian personalia dengan kriteria manajer/asisten manajer yang telah bekerja minimal 2 tahun dalam perusahaan tersebut. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para manajer/asisten manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan mengirimkan kuesioner melalui Pos, surat elektronik, dan diantar langsung kepada responden. Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*) sebagai alat analisis dan *PLS Smart software* yang digunakan untuk mengolah data.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melakukan penyebaran kuesioner kepada 40 perusahaan manufaktur yang tersebar di Jawa Barat. Penyebaran kuesioner dilakukan beberapa tahap, pertama dengan mengirimkan kuesioner melalui pos dengan beberapa kali pengiriman kepada 32 perusahaan, kedua melalui surat elektronik kepada 5 perusahaan, dan ketiga diantar langsung kepada 3 perusahaan. Dari Tabel 1 terlihat dari jumlah 214 kuesioner tersebut yang kembali dan lengkap berjumlah 100 kuesioner atau hanya 46.73% responden. Syarat penggunaan Structural Equation Modelling (SEM) PLS ialah ukuran sampel minimum 30 dan penelitian ini telah memenuhi syarat tersebut. Kuesioner yang tidak kembali berjumlah 111 kuesioner atau 51,87%. Kuesioner yang diterima namun tidak lengkap berjumlah 3 kuesioner atau 1,40%. Kuesioner yang tidak kembali kemungkinan disebabkan kuesioner tidak sampai di tangan responden yang dituju atau karena kesibukan responden.

Responden yang mengisi kuesioner pada Tabel 2 terdiri dari manajer/asisten manajer yang telah bekerja minimal 2 tahun pada bagian keuangan dan akuntansi sebanyak 23 responden atau sebesar 23%, pada bagian produksi sebanyak 36 responden atau sebesar 36%, pada bagian pemasaran sebanyak 15 responden atau sebesar 15%, pada bagian teknologi informasi sebanyak 9 responden atau sebesar 9%, dan pada bagian personalia sebanyak 17 responden atau sebesar 17%. Dari data di atas terlihat bahwa responden yang paling banyak mengisi dan mengembalikan kuesioner adalah manajer/asisten manajer bagian produksi.

**Tabel 1. Persentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Kuesioner yang disebar	214	100%
2	Kuesioner yang kembali dan lengkap	100	46.73%
3	Kuesioner yang tidak kembali	111	51,87%
4	Kuesioner yang kembali dan tidak lengkap	3	1.40%
5	Kuesioner yang dapat diolah	100	46.73%

(Sumber : Data diolah peneliti, 2016)

**Tabel 2. Persentase Jabatan Responden**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Manajer/asisten manajer keuangan dan akuntansi	23	23%
2	Manajer/asisten manajer produksi	36	36%
3	Manajer/asisten manajer pemasaran	15	15%
4	Manajer/asisten manajer teknologi informasi	9	9%
5	Manajer/asisten manajer personalia	17	17%
	Jumlah	100	100%

(Sumber : Data diolah peneliti, 2016)



menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui hubungan *belief system*, sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif, inovasi dan kinerja organisasi dapat dikatakan valid.

**Tabel 4. Composite Reliability**

	<i>Composit Reliability</i>
<i>Belief System</i>	0.900
Sistem Pengendalian Diagnostik	0.918
Sistem Pengendalian Interaktif	0.914
Inovasi	0.921
Kinerja Organisasi	0.923

(Sumber : Data diolah peneliti, 2016)

### Uji Reliabilitas

Suatu data dikatakan reliabel jika *composite reliability* lebih dari 0,7. Dari tabel 4 dapat dilihat setiap konstruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7 yang menandakan bahwa *internal consistency* dari antar variabel memiliki reliabilitas yang baik.

### Analisis Data

Hasil pengolahan dengan menggunakan Smart PLS pada tabel 5 nilai *outer loadings* indikator seluruh variabel tidak terdapat nilai yang kurang dari 0,5 dan menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent validity*. Selain itu berdasarkan tabel 5 menunjukkan setiap indikator dari seluruh variabel memiliki nilai T-statistik yang lebih besar dari t-hitung (1.96) sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

**Tabel 5. Hasil Outer Loading**

	<i>original sample estimate</i>	<i>mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
<b>BF</b>				
<b>bf1</b>	0.819	0.809	0.069	11.801
<b>bf2</b>	0.858	0.856	0.044	19.418
<b>bf3</b>	0.816	0.823	0.051	15.930
<b>bf4</b>	0.834	0.828	0.045	18.563
<b>SPD</b>				
<b>spd1</b>	0.862	0.858	0.044	19.802
<b>spd2</b>	0.903	0.903	0.024	37.965
<b>spd3</b>	0.865	0.859	0.038	22.547
<b>spd4</b>	0.799	0.792	0.057	14.008
<b>SPI</b>				
<b>spi1</b>	0.743	0.765	0.079	9.386
<b>spi2</b>	0.740	0.748	0.088	8.376
<b>spi3</b>	0.835	0.830	0.046	18.311

	<i>original sample estimate</i>	<i>mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
<b>spi4</b>	0.767	0.760	0.084	9.153
<b>spi5</b>	0.771	0.762	0.074	10.399
<b>spi6</b>	0.783	0.780	0.077	10.189
<b>spi7</b>	0.787	0.771	0.082	9.627
<b>IN</b>				
<b>in1</b>	0.888	0.879	0.044	20.064
<b>in2</b>	0.918	0.918	0.030	31.019
<b>in3</b>	0.870	0.873	0.042	20.802
<b>KO</b>				
<b>ko1</b>	0.863	0.869	0.039	22.009
<b>ko2</b>	0.823	0.828	0.064	12.893
<b>ko3</b>	0.871	0.867	0.044	19.895
<b>ko4</b>	0.907	0.912	0.024	38.205

(Sumber : Data diolah peneliti, 2016)

### Pengujian Kelayakan Model Penelitian

Gambar 2 memperlihatkan secara keseluruhan korelasi setiap indikator variabel pada seluruh konstruk. Dimana model tidak dilakukan eliminasi hal ini disebabkan tidak terdapat indikator konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity*.

Dalam menilai struktural model PLS dapat dilihat berdasarkan nilai *R-Square* untuk setiap variabel latennya. Tabel 6 menunjukkan nilai *R-square* konstruk Inovasi sebesar 0.711 dan konstruk Kinerja Organisasi sebesar 0.478. Semakin tinggi *R-square*, maka semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural. Untuk variabel Inovasi memiliki nilai *R-square* sebesar 0.711 yang berarti 71.1 % varian Kinerja Organisasi dijelaskan oleh variabel Inovasi sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini (Ghozali, 2014).

**Tabel 6. *R-square***

	<i>R-square</i>
<i>Belief System</i>	
Sistem Pengendalian Diagnostik	
Sistem Pengendalian Interaktif	
Inovasi	0.711
Kinerja Organisasi	0.478

(Sumber : Data diolah peneliti, 2016)

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 menyatakan *belief system* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap inovasi ditunjukkan dengan nilai original sampel estimate sebesar 0.375 dan T-statistik sebesar 2.162 (lebih besar dari t-hitung, 1.96). Temuan ini konsisten dengan penelitian Marginson 2002) yang menyatakan bahwa *belief system* membuka untuk ide-ide baru, tindakan, dan inisiatif. Secara keseluruhan persepsi manajerial terhadap SPM

merupakan faktor penting dalam menentukan pengaruh bahwa SPM diperlukan manajer untuk aktivitas strategi. *Belief system* mempengaruhi manajer dalam menginisiasi keputusan.

**Tabel 7. Pengujian Hiotesis**

	<i>original sample estimate</i>	<i>mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
<b>BF -&gt; IN</b>	0.375	0.353	0.173	2.162
<b>SPD -&gt; IN</b>	0.228	0.234	0.167	1.368
<b>SPI -&gt; IN</b>	0.304	0.319	0.150	2.030
<b>IN -&gt; KO</b>	0.692	0.692	0.070	9.821

(Sumber : Data diolah peneliti, 2016)

Hipotesis 2 menyatakan sistem pengendalian diagnostik memiliki hubungan yang positif namun dari hasil penelitian didapat bahwa sistem pengendalian diagnostik tidak signifikan berpengaruh terhadap inovasi yang ditunjukkan dengan nilai *original sampel estimate* sebesar 0.228 dan T-statistik sebesar 1.368 (lebih kecil dari t-hitung, 1.96). Temuan ini sesuai dengan temuan Henri (2006) penggunaan sistem diagnostik cenderung negatif mempengaruhi inovasi.

Hipotesis 3 menyatakan sistem pengendalian interaktif memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap inovasi yang ditunjukkan dengan nilai *original sampel estimate* sebesar 0.304 dan T-statistik sebesar 2.030 (lebih besar dari t-hitung, 1.96). Temuan ini konsisten dengan penelitian Henri (2006) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian interaktif memiliki korelasi positif dengan inovasi.

Hipotesis 4 menyatakan inovasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.692 dan nilai t-hitung 9.821 yang lebih besar daripada t-tabel (1.96). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Hipotesis H4 diterima karena hubungan inovasi pada Kinerja Organisasi adalah positif signifikan (t hitung lebih besar dari t table). Temuan ini sesuai dengan temuan dari Deshpande, Farley, & E.Jr., (1993) dan Slater & Narver (1995) mengatakan bahwa inovasi merupakan faktor penting, karena inovasi meningkatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan.

### **Pengujian Variabel Mediasi**

Pengujian mediasi *product of coefficient* menguji signifikansi pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* (perkalian efek langsung atau *direct effect* variabel independen terhadap mediator, a dan *direct effect* mediator terhadap variabel dependen, b atau ab). Uji signifikansi terhadap koefisien *indirect effect* ab diakui memberikan pengujian yang lebih langsung terhadap hipotesis mediasional. Uji signifikansi *indirect effect* ab dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien ab dengan standard error-nya yang akan menghasilkan nilai z statistik (z-value). *Standard error* koefisien ab (Sab) dihitung berdasarkan versi Aroian dari Sobel test yang dipopulerkan dan direkomendasikan oleh Baron & Kenny (1986). Variabel mediasi dikatakan signifikan jika memiliki nilai pvalue < 0.05.

Berdasar tabel 8 pengujian *indirect effect belief system* terhadap inovasi memiliki nilai pvalue sebesar 0.0342 dimana nilai pvalue < 0.05 hal ini menunjukkan bahwa *indirect effect* dari inovasi berpengaruh signifikan dalam memediasi *belief system* dan kinerja organisasi. Pengujian *indirect effect* sistem pengendalian diagnostik terhadap inovasi memiliki nilai pvalue sebesar 0.1762 dimana nilai pvalue > 0.05 hal ini menunjukkan bahwa *indirect effect* variabel inovasi tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi *belief system* dan kinerja

organisasi. Pengujian *indirect effect* sistem pengendalian interaktif terhadap inovasi memiliki nilai pvalue sebesar 0.0471 dimana nilai pvalue < 0.05 hal ini menunjukkan bahwa *indirect effect* variabel inovasi berpengaruh signifikan dalam memediasi *belief system* dan kinerja organisasi.

**Tabel 8. Uji Sobel**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Standard error</i>	<i>Indirect effect</i>	<i>Direct effect</i>
BF > IN	0.375	0.173	0.0342	0.2595
SPD > IN	0.228	0.167	0.1762	0.1578
SPI > IN	0.304	0.150	0.0471	0.2104

(Sumber : Data diolah peneliti, 2016)

Berdasarkan tabel 8 terlihat bahwa mediasi jalur langsung (*direct effect*) yang memiliki nilai terbesar adalah *belief system* terhadap inovasi, hal ini menunjukkan bahwa *belief system* menjadi jalur utama dalam mediasi jalur langsung terhadap kinerja organisasi.

### **Pembahasan**

Penjelasan logis hubungan antara *belief system* dan inovasi adalah organisasi yang dapat menerapkan *belief system* secara konsisten dapat meningkatkan inovasi. Dengan implementasi *belief system* maka karyawan diberikan motivasi untuk terus berusaha menuju tujuan utama, pencapaian misi serta dalam mencari kesempatan. Melalui *belief system* manajer dapat mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi kepada seluruh karyawan untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan dalam menciptakan, mengeksplorasi ide-ide dan gagasan dengan cara yang tepat untuk tujuan organisasi.

Penjelasan logis hubungan antara sistem pengendalian diagnostik dan inovasi di mana sistem pengendalian diagnostic meliputi rencana aksi yang berasal dari strategi, target keuangan yang rinci, perbandingan hasil aktual dengan target, dan penjelasan dari varian-varian. Penggunaan formal dari SPM memberikan pendekatan mekanistik untuk pengambilan keputusan yang mengakibatkan kurangnya perhatian organisasi untuk menggeser keadaan dan kebutuhan untuk inovasi (Van de Ven, 1986). Diskusi untuk tertarik pada topik yang tidak produktif, seperti terlalu fokus terhadap kepercayaan pada angka atau mengapa hal-hal yang tidak baik, dan akhirnya tidak memicu tindakan apapun sehingga tindakan korektif tidak cukup untuk mempertahankan kemampuan dan menciptakan ide-ide baru.

Penjelasan logis hubungan antara sistem pengendalian interaktif dan inovasi adalah organisasi yang menerapkan sistem pengendalian interaktif memfasilitasi manajer puncak untuk melibatkan dirinya secara teratur dan personal pada aktivitas pengambilan keputusan dari bawahan, sehingga inovasi pada organisasi tersebut dapat difasilitasi oleh sistem pengendalian interaktif. Selain itu dengan adanya sistem pengendalian interaktif dapat memberikan sinyal kepada bawahan mengenai pentingnya untuk mengusulkan dan menerapkan ide-ide baru, oleh sebab itu inovasi pada organisasi tersebut meningkat seiring implementasi sistem pengendalian interaktif yang konsisten.

Penjelasan logis hubungan antara inovasi dan kinerja organisasi adalah sebuah organisasi yang melakukan inovasi maka organisasi tersebut memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman baru, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Dengan adanya inovasi maka organisasi melakukan perbaikan-perbaikan dalam kegiatan internal maupun eksternal. Keberhasilan dalam mengelola dan

mengintegrasikan inovasi berdampak pada kesuksesan dalam mengembangkan kemampuan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yaitu kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa inovasi yang tinggi akan meningkatkan keberhasilan kinerja organisasi, seperti 1) mengembangkan diskusi dalam rapat dengan atasan, bawahan dan rekanan, 2) mengembangkan tantangan dan perdebatan berdasarkan data, asumsi, dan rencana tindakan, 3) memberikan pandangan umum organisasi, 4) komitmen pada organisasi, 5) fokus pada masalah utama, 6) fokus pada faktor kesuksesan, dan 7) mengembangkan bahasa yang umum di organisasi. Kemudian pada perusahaan akan mendapatkan: 1) ide-ide baru, 2) cepat untuk menerima inovasi, 3) manajemen secara aktif mencari inovasi dan ide-ide.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Teori *levers of control* telah mengintegrasikan peran SPM sebagai sarana mengimplementasikan strategi dan memformulasikan strategi baru. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan dukungan terhadap hubungan antara SPM dan kinerja yang dimediasi oleh kapabilitas perusahaan yaitu inovasi. Hasil pengujian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) *Belief System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hal ini menjelaskan bahwa mengkomunikasikan visi dan nilai-nilai organisasi yang baik memberikan kesadaran dan motivasi semangat bekerja pada karyawan untuk menciptakan ide-ide baru dalam memunculkan inovasi dalam organisasi. 2) Sistem Pengendalian Diagnostik tidak signifikan berpengaruh terhadap inovasi. Hal ini menggambarkan peninjauan tujuan organisasi, pemantauan dan perbandingan hasil serta pengujian yang dilakukan manajemen berpengaruh namun tidak signifikan terhadap inovasi organisasi, 3) Sistem Pengendalian Interaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, Hal ini menggambarkan bahwa diskusi, penyampaian pandangan, komitmen dan fokus terhadap masalah yang dihadapi untuk pencapaian kesuksesan organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap inovasi pada organisasi. dan 4) Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan adanya aktif mengembangkan ide-ide baru, memberikan inovasi yang baik yang pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja organisasi.

### **Keterbatasan dan Saran**

Dalam penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan yang ada sebagai berikut :1)Sistem Pengendalian Manajemen dengan teori *levers of control* ( LOC) yang digunakan peneliti hanya tiga dari empat yang dikemukakan oleh Simons (1995) , yaitu *belief system, boundary system*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif. Keempat sistem pengendalian tersebut dalam strategi bisnis dicapai dengan memadukan keempat elemen LOC. 2)Konstruk kapabilitas organisasi yang diambil hanya sebatas pada inovasi, sedangkan menurut Hult & Ketchen (2001) kapabilitas utama untuk mencapai keunggulan kompetitif terdiri dari Inovasi, pembelajaran organisasi, orientasi pasar dan kewirausahaan. Keterbatasan penelitian ini memberi peluang bagi penelitian kuantitatif yang akan datang untuk menguji hubungan keempat elemen LOC dengan konstruk kapabilitas lainnya. Penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *levers of control* terhadap konstruk kapabilitas perusahaan masih perlu dilakukan baik pengaruh SPM secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi untuk menambah wawasan dan pengetahuan berkaitan SPM, Kapabilitas dan Kinerja Organisasi seiring perkembangan organisasi saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (1995). The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), 241–258. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)E0014-L](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)E0014-L)
- Abu Bakar, L. J., & Ahmad, H. (2010). Assessing the Relationship Between Firm Resources and Product Innovation Performance: A Resource-based View. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420–435. <https://doi.org/10.1108/14637151011049430>
- Acquaah, M. (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*, 4(2), 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002>
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82. <https://doi.org/10.1108/08876040310461282>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Karisma Publishing Group.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management Control Systems and Strategy Change in Buyouts. *Management Accounting Research*, 15(2), 155–177. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.03.003>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An Explanatory Investigation of An Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. *Accounting, Organization and Society*, 33(4), 836–863.
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 163–205. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)
- Cooper, J. R. (1998). A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation. *Management Decision*, 36(8), 493–502.
- Cosenz, F., & Noto, L. (2015). Combining System and Dynamics Modelling and Management Control System to Support Strategic Learning Process in SMEs: a Dynamic Performance Management Approach. *Journal of Management Control*, 2(3).
- Covin, J., & Selvin, D. (1989). Strategic Management os Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic of Management Journal*, 10(1), 75–78.
- Daghfous, N., Petrof, J., & Pons, F. (1999). Value and Adoption of Innovations: A Cross-Cultural Study. *The Journal Consumer Marketing*, 16(4), 314–331.
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1=2), 3–25.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & E.Jr., W. F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrat Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Fisher, J. (1995). Contingency-Based Research on Management Control Systems:

- Categorization By Level Of Complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14(1), 24–53.
- Gerdin, J., & Greve, J. (2008). The Appropriateness of Statistical Methods for Testing Contingency Hypotheses in Management Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*, 33(5), 995–1009.
- Ghozali, I. (2014). *Struktural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Strategic, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259–285.
- Henri, J. F. (2006). Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Hoque, Z., & Chia., M. (2012). Competitive Forces and The Levers of Control Framework in a Manufacturing Setting a Tale of a Multinational Subsidiary. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9(2), 123–145.
- 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(6), 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(1), 42–54.
- Ismail, T. (2011). Beliefs System, Diagnostic Control System, Interactive Control System, Organizational Learning, dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Keuangan*, 1(2), 139–151.
- Ismail, T. (2013). Formatting Strategy and Management Control System: Evidence from Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 196–205.
- Ismail, T. (2015). Strategy and Management Control System in a Manufacturing Industry in Selected Cities in. *Aceh International Journal of Social Sciences*, 4(June), 21–32.
- Ismail, T., Wiyantoro, L. S., Meutia, & Muchlish, M. (2012). Strategy, Interactive Control System and National Culture: A Case Study of Batik Industry in Indonesia. *Procedia Social Behavioral Sciences*, 65, 26–32.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston. Harvard Business School Press.
- Mafini, C. (2015). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Applied Business Research*, 31(3).
- Marginson, D. E. W. (2002). Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle-Management Levels: Evidence from a UK Organization. *Strategic Management Journal*, 23, 1019–1031.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2nd Editio). Prentice Hall, England.
- Otley, D. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievements and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(3), 413–428.
- Ranchod, A. (2004). *Marketing Strategies: a Twenty-First A Century Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is Innovation Always Beneficial? A Meta-analysis of The Relationship Between Innovation and Performance in SMEs.

- Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013, 1–16.  
<https://doi.org/10.5171/2013.885666>
- Ruekert., & Walker. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51, 15–33.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business*. John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127–143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.
- Siska, L. (2015). The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25(15), 141–147.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00722-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00722-4)
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Toumela, T. (2005). The Interplay of Different Levels of Control: A Case Study of Introducing a New Performance Measurement System. *Management Accounting Research*, 16, 293–320.
- Tsamenyi, M., Sahadev, S., & Qiao, Z. (2011). The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China. *Advances in Accounting*, 27(1), 193–203.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Widener, S. K. (2007). An Empirical Analysis of The Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Wongkaew, W. (2013). Management Accounting and Control System Unnecessary evils to Innovations. *Chulalongkorn Business Review*, 34(3), 1–21.