

PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN : UKURAN PERUSAHAAN , KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN STRATEGI (SEBAGAI VARIABEL ANTESEDEN) KAPABILITAS PERUSAHAAN (SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*)

Nurainun, Ria Nelly Sari & Pipin Kurnia

**Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Riau
Email: nurainun0808@gmail.com**

ABSTRACT

This research aims to determine the competence of influence of management control system to firm performance: company size, environmental uncertainty and strategy (as antecedent variable) company capability (as intervening variable). This research used sampling census method. The population in this study are all manufacturing companies listed in Indonesia Stock Exchange (IDX). Sampel in this research is the whole of the population, and respondents: Chief Financial Officer (CFO), representatives them and Head of the Department of Finance / Accounting and Internal Auditor at 143 manufacturing companies listed in Indonesia Stock Exchange (IDX). Data collection techniques used is by distributing questionnaires sent in the form of Softfile / google form (by email) to each company. Data analysis technique using SEM model (Structural Equation Modeling) with the help of WarpPLS 6.0 program. . In addition, to test the seventh hypothesis, the VAF method is used to test the intervening variables in the hypothesis. The results of testing the hypothesis in this study indicate that (1) the company size does not influence the management control system, (2) uncertainty of the environment influence the management control system, (3) strategies influence the management control system, (4) SPM in the form of beliefs systems, boundary system, diagnostics control system, and control systems interactive effect to capability company, (5) capability company in the form of market orientation, innovation, organizational learning, and entrepreneurship has a positive effect to firm performance, (6) MCS consists of the beliefs system, boundary system, diagnostic control system, and interactive control system have an effect to firm performance (7) MCS influence to firm performance with company capability as intervening variable.

Keywords: Company size, environmental uncertainty, strategy, management control system, company capability, firm performance.

LATAR BELAKANG PENELITIAN

SPM adalah suatu mekanisme secara formal didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (output) yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan (Porporato, 2006). Kemudian SPM merupakan sarana pengumpulan dan penggunaan informasi untuk membantu dan mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan.

Peneliti akuntansi manajemen berpendapat bahwa salah satu cara perusahaan dapat terus meremajakan diri untuk bertahan hidup dan berhasil dalam lingkungan yang kompleks dan tidak pasti adalah untuk memahami peran Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Simons, 2000; Widener 2007).

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

Literatur akuntansi manajemen banyak yang menyelidiki peran SPM dalam perumusan strategi dan pelaksanaan. Dengan demikian penelitian ini memandang kapabilitas perusahaan sebagai strategi yang digunakan dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

Beberapa peneliti yang menginvestigasi kapabilitas perusahaan dalam bidang akuntansi manajemen misalnya memandang kapabilitas perusahaan sebagai pembelajaran organisasi dilakukan oleh Kloot (1997) dan Widener (2007). Kapabilitas perusahaan sebagai inovasi dalam hubungan dengan produk dilakukan oleh Bisbe dan Otley (2004). Sedangkan Henri (2006) memandang kapabilitas perusahaan dari empat elemen yaitu *market orientation*, *innovative*, *organizational learning*, dan *entrepreneurship*.

Henri (2006) menggunakan dua tipe sistem pengendalian manajemen berasal dari Simons (1995) yaitu 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. Menggunakan perusahaan pamanufaktur di Kanada sebagai populasi, sedangkan Lekatompessy meneliti tipe SPM dari Simon (1995) secara utuh yaitu sistem *beliefs*, sistem *boundary*, *DCS*, dan *ICS* menggunakan perusahaan pamanufaktur di BEI. Dalam penelitian ini penulis tetap menggunakan tipe SPM Simon (1995) secara utuh yaitu *beliefs system*, *boundary system*, *DCS*, dan *ICS*.

Chenhall (2003) yang mengutip enam faktor yang mempengaruhi desain SPM dalam akuntansi manajemen berbasis kontingensi: lingkungan, teknologi, struktur, ukuran, strategi, dan budaya., sedangkan variabel konsekuensi SPM adalah kinerja keuangan perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor-faktor kontekstual atau variabel kontinjensi mempengaruhi SPM dan juga memoderasi hubungan SPM dengan kinerja keuangan perusahaan.

Dengan demikian faktor-faktor kontekstual pada dasarnya akan sangat tergantung pada kondisi perusahaan. Faktor-faktor kontekstual dalam penelitian Fauzi dan Hussain (2008) dijadikan sebagai variabel anteseden dan variabel moderasi. Untuk itu penelitian ini akan menambahkan ukuran, ketidakpastian lingkungan, dan strategi sebagai sebagai salah satu faktor kontekstual yang dijadikan variabel anteseden hubungan antara SPM dan kapabilitas perusahaan. Ketika perubahan lingkungan, baik dilakukan untuk kompleksitas atau perubahan dalam ukuran perusahaan, keputusan manajemen sering mendelegasikan kepada manajer tingkat yang lebih rendah. Ini membutuhkan SPM yang lebih sangat cangih untuk mengintegrasikan berbagai kegiatan yang berbeda. Budaya suatu negara didalam suatu perusahaan beroperasi juga akan berdampak pada

pengambilan keputusan dan strategi dalam lingkungan bisnis telah berubah secara pesat, radikal dan serentak dengan meningkatnya globalisasi, semakin banyaknya perusahaan-perusahaan yang mengadopsi *strategic quality management* dan juga semakin meluasnya revolusi manajemen diseluruh penjuru dunia. Perubahan lingkungan yang pesat saat ini mengakibatkan perusahaan-perusahaan pun melakukan penyesuaian terhadap kondisi yang ada dengan melakukan perubahan strategi serta pengendalian manajemen yang lebih baik (Lisa, 2014).

Pada penelitian ini, peneliti akan mengambil sampel perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hal ini disebabkan Perusahaan Manufaktur di Indonesia memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara. Kontribusi ini melalui penyediaan tenaga kerja kepada masyarakat sehingga menurunkan jumlah pengangguran atau meningkatkan jumlah pendapatan dan konsumsi masyarakat yang akhirnya akan memberikan sumbangan positif terhadap pembangunan. Agar sektor ini memberikan nilai tambah bagi pembangunan maka sistem pengelolaan industri harus dilakukan secara profesional dan efektif pada semua aspek. Apalagi jika dilihat kondisi bisnis di sektor manufaktur Indonesia terindikasi melemah pada Februari 2017. Aktivitas produksi pada bulan lalu diperkirakan mengempis setelah sempat terdongkrak kenaikan permintaan hari raya Imlek pada Januari.

KAJIAN PUSTAKA

Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan menggambarkan besar kecilnya perusahaan. besar kecilnya usaha tersebut ditinjau dari lapangan usaha yang dijalankan . Penentuan skala besar kecilnya perusahaan dapat ditentukan berdasarakan total penjualan, total asset, rata-rata tingkat penjualan (Seftianne, 2011). Perusahaan besar/kecil memperhatikan efisiensi.

Perusahaan besar/kecil memperhatikan efisiensi Efisiensi perusahaan tampaknya meningkatkan dengan pertumbuhan perusahaan karena lebih banyak kesempatan untuk spesialisasi dan pembagian kerja. Sebagai organisasi besar, mulai meningkatkan pengendalian untuk menangani jumlah yang lebih besar dari informasi (Chenhall, 2003).

Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Noreen (2000:9) ketidakpastian lingkungan mempengaruhi praktik akuntansi manajerial.Dimana kondisi ini sangat menguntungkan bagi para konsumen karena persaingan yang semakin intensif mendorong harga lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi dan semakin banyak pilihan.Ini disebabkan oleh para perusahaan yang saling berkompetisi dalam berbagai alat pemenuhan kebutuhan dan langkah-langkah inovasi jasa dan produk perusahaan.

Strategi

Strategi adalah suatu pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi di masa depan dan bagaimana cara mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu,2004). Konsep strategi adalah bagaimana suatu perusahaan mencapai keadaan finansial yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing-pesaing mereka. Hal ini yang mendasari hubungan antara strategi dan

sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen diimplementasikan sesuai dengan strategi yang dipilih.

Kinerja Perusahaan

Curristine (2005) menyatakan kinerja adalah hasil dari aktivitas yang dilaksanakan yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai. tujuannya adalah untuk menguatkan pemerintah dalam mencapai tujuan mereka. Kinerja juga merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi, *outcome* hasil kerja organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat.

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

SPM merupakan sesuatu yang sangat luas yang meliputi pengendalian yang didasarkan atas informasi akuntansi dari perencanaan, pemantauan aktivitas, pengukuran kinerja dan mekanisme integrative (Langfield-Smith, 1997).

Simon (1995) memperkenalkan model SPMnya yang disebut dengan *levers of control*, yaitu model SPM yang terdiri dari sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostic, dan sistem pengendalian interaktif.

Sistem *beliefs* adalah serangkaian definisi organisasi yang secara eksplisit dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal dan ditegaskan secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arah bagi organisasi (Simons, 1995). Simons (1995) mendefinisikan sistem *boundary* sebagai sistem formal yang membatasi domain atau wilayah yang bisa diterima dari aktivitas strategis untuk para anggota organisasi. Sistem *boundary* digunakan oleh manajer puncak untuk membentuk batasan-batasan berupa aturan dan mengkomunikasikannya dengan tindakan yang harus dihindari oleh karyawan. *Diagnostics control system* 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).

Tujuan SPM adalah untuk menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian, dan evaluasi (Kaplan, 1983; Widener, 2007).

Kapabilitas Perusahaan

Kapabilitas perusahaan merupakan konsep penting yang perlu dipertimbangkan dalam semua perusahaan. Oleh karena itu Teece, et al. (1997) dan Jones, et al. (2005) berpendapat bahwa konsep kapabilitas perusahaan memiliki fondasi dalam keunggulan kompetitif. Teori *recourse-based view* (RBV) juga memandang bahwa kapabilitas perusahaan dapat dipakai untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Setiap perusahaan seharusnya memiliki kapabilitas perusahaan yang berbeda untuk dapat bertahan dalam kompetisi sehingga menjadikan perusahaan itu lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Bila hal ini ada dalam setiap perusahaan, maka akhirnya perusahaan akan memperoleh kinerja yang tinggi pula. Bentuk strategi yang digunakan adalah kapabilitas utama dengan empat dimensi penting yaitu *innovativeness*, *organizational learning*, *market orientation*, dan *entrepreneurship* (Henri, 2006).

Orientasi pasar merupakan aktivitas atau proses dengan tiga unsur penting yaitu intelegen pemasaran, intelegen diseminasi, dan tanggungjawab kepada

pelanggan. Intelejen pemasaran merupakan titik awal dalam orientasi pemasaran. Intelejen pasar merupakan konsep yang lebih luas dari pelanggan karena berkaitan dengan kebutuhan dan preferensi (Kohli dan Jaworski,1990). Inovasi merupakan sebuah istilah yang ditunjukkan dengan perkembangan yang terjadi dalam sebuah perusahaan, baik yang berkaitan dengan produk, proses atau administrasi dan juga kinerja. Hal ini sangat beralasan karena dengan inovasi maka perusahaan dapat mengikuti perkembangan yang terjadi dalam dunia nyata (Lekatompassy, 2012). Narver dan Slater (1995) mengatakan bahwa *pembelajaran organisasi* merupakan proses dinamis dimana setiap individu akan melakukan kegiatan pendalaman pemahaman (*intuiting*), interpretasi (*interpreting*), penggabungan (*integrating*) dan *instutualization*, sehingga setiap individu yang berinteraksi akan bertambah baik tingkat kompetensinya.. Stevenson dan Jarillo (1990) mendefinisikan kewirausahaan sebagai suatu proses dimana seseorang baik di dalam maupun di luar organisasi berusaha untuk mengejar peluang tanpa memperhatikan sumberdaya yang sedang dikuasai.

Kerangka Pemikiran

Pengaruh Ukuran Perusahaan terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Kelebihan tersebut yaitu perusahaan yang besar akan mudah menjadi perusahaan terbuka atau *go public* (Sawir, 2004). Sehingga ketika perusahaan sudah *go public* maka sistem control harus dapat diandalkan, agar tujuan perusahaan tercapai sesuai dengan yang ditargetkan.

Efisiensi perusahaan tampaknya dapat meningkat dengan pertumbuhan perusahaan karena ada lebih banyak kesempatan untuk spesialisasi dan pembagian kerja. Sebagai organisasi besar, mereka mulai meningkatkan pengendalian untuk menangani jumlah yang lebih besar dari informasi (Chenhall, 2003). Efisiensi dan efektivitas organisasi yang kesemua ini berada pada sistem pengendalian manajemen.

Argumen ini konsisten dengan Merchant (1981) yang mendefinisikan ukuran sebagai kompleksitas dalam bisnis dan menyimpulkan bahwa ketika kompleksitas meningkat, penggunaan anggaran untuk alat pengendalian akan tumbuh. Hal ini membawa kita pada hipotesis berikut:

H1: Ukuran dari suatu organisasi akan berhubungan secara positif dengan SPM yang berupa sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif

Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi SPM yang diimpelmentasikan, hal ini menunjukkan bahwa manajemen tidak mampu meramalkan lingkungan dengan baik (Chenhall, 2003). Jika lingkungan perusahaan tidak dapat diprediksi maka perusahaan akan kesulitan untuk meramalkan target perusahaan tercapai atau tidak, hal ini membawa kita pada hipotesis berikut: H2: Tinggi tingkat ketidakpastian lingkungan akan dikaitkan dengan SPM yang berupa sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif

Pengaruh Strategi Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Ketika organisasi dihadapkan dengan perubahan atau lingkungan yang sangat kompetitif, strategi menjadi tingkat lebih intens dan lebih sofistik dari SPM.

Chenhall (2003) mencatat bahwa SPM tradisional berhubungan dengan strategi konservatif, orientasi pasar dan kepemimpinan biaya. Berdasarkan penelitian sebelumnya, saya mengusulkan hipotesis berikut:
H3: Tinggi tingkat strategi akan dikaitkan dengan SPM yang berupa sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif

Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kapabilitas Perusahaan

Kapabilitas organisasi merupakan salah satu faktor strategik dalam perusahaan. Ferdinand (2003) mengatakan bahwa kapabilitas sangat penting karena dapat digunakan untuk menghadapi persaingan yang terjadi di pasar. Henri (2006) mengatakan bahwa inovasi, orientasi pasar, pembelajaran organisasi dan kewirausahaan merupakan kapabilitas utama perusahaan yang dapat dipakai untuk membangun keunggulan bersaing.

Sistem pengendalian manajemen sangat penting dalam perumusan dan pengimplementasian sebuah strategi. Sistem pengendalian manajemen harus bisa diterapkan secara serempak dalam setiap perusahaan agar memiliki kekuatan (Simons, 1995; 2000). Penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik dan serempak akan mendorong terciptanya pengimplementasian kapabilitas sebagai sebuah strategi dengan sukses. Oleh karena itu, hipotesis penelitian diformulasikan sebagai berikut.

H4: Sistem pengendalian manajemen berupa sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap kapabilitas perusahaan.

Pengaruh Kapabilitas Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Orientasi pasar sering dipakai sebagai dasar yang kuat untuk memperbaiki kinerja (Jaworski dan Kohli, 1993). Muffatto (1998) menunjukkan bahwa proses inovasi akan menciptakan iklim inovasi dan berkaitan dengan pengetahuan profesional dan kapabilitas yang diperlukan untuk mendukung aktivitas inovasi.

Memiliki hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja telah dijelaskan melalui teori *resource-based view* yang menunjukkan bahwa keunggulan bersaing perusahaan disebabkan oleh keunikan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Hult dan Ketchan (2001) membuktikan bahwa orientasi pasar dan kewirausahaan yang merupakan kapabilitas perusahaan berkontribusi untuk menciptakan sumberdaya yang unik sebagai keunggulan positif. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua bentuk kapabilitas tersebut secara positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Dari uraian-uraian di atas dapat dikatakan bahwa sebagai kapabilitas utama, maka orientasi pasar, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kewirausahaan akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Untuk itu hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H5: Kapabilitas perusahaan berupa orientasi pasar, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Organisasi

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

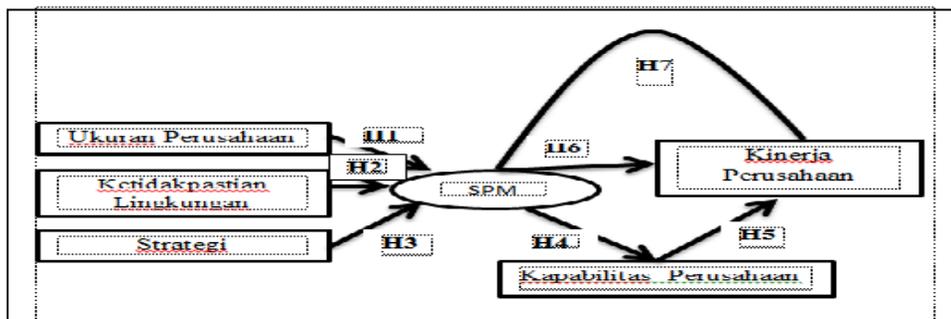
Dengan demikian dapat dipredikasikan bahwa sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif akan berimplikasi pada peningkatan kinerja perusahaan. Untuk itu, hipotesis kelima dirumuskan sebagai berikut.

H6: Sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

SPM terhadap Kinerja Perusahaan dengan dimediasi oleh Kapabilitas Perusahaan

Berdasarkan hipotesis ,4, 5 dan 6 di atas dapat disimpulkan bahwa SPM yang ada pada suatu perusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan SPM diterapkan ketika kapabilitas mempengaruhi SPM itu sendiri. Berdasarkan argument di atas, maka hipotesis ketujuh adalah:

H7: Hubungan antara SPM dan kinerja perusahaan dimediasi oleh Kapabilitas Perusahaan(sebagai variabel intervening)



Gambar 1
Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini seluruh Perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan metode *sensus sampling*, dimana sampel yang akan digunakan adalah keseluruhan dari populasinya, jadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh responden yaitu Chief Financial Officer (CFO), dan Wakil-wakil Mereka dan Kepala Departemen Keuangan / Akuntansi serta Auditor Internal di 143 Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dikirimkan dalam bentuk *Softfile/google form* (melalui email) pada masing-masing *Corporate Secretary* masing-masing perusahaan. Kemudian *Corporate Secretary* meneruskan kepada masing-masing Chief Executive Officer (CEO), dan Wakil-wakil Mereka dan Kepala Departemen Keuangan / Akuntansi serta Auditor Internal di 143 perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Ukuran Perusahaan: Tindakan Perusahaan dalam ukuran kompleksitas perusahaan (Merchant, 1981). Seiring dengan peningkatan kompleksitas dalam sebuah perusahaan, total aset, karyawan, dan penjualan sering meningkat.

Sebagai banyak perusahaan manufaktur di Indonesia, informasi mengenai penjualan tidak tersedia untuk umum, sehingga konsisten dengan penelitian sebelumnya penelitian ini menggunakan jumlah karyawan dan jumlah aktiva untuk mengukur ukuran (Merchant, 1981). Subjek diminta untuk memasok jumlah aktiva dan jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan mereka.

2. Ketidakpastian Lingkungan: didefinisikan dalam penelitian ini sebagai ketidakpastian bisnis termasuk membangun tindakan pesaing, teknologi, desain produk, permintaan pasar, regulasi pemerintah dan tindakan serikat pekerja (Miles dan Snow 1978). Responden diminta persepsi mereka tentang bagaimana enam faktor ini berhubungan dengan perusahaan tempat mereka bekerja.
3. Strategi dioperasionalkan oleh Govindarajan dan Fisher (1990) sebagai tingkat persaingan dan termasuk kategori kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan pangsa pasar. Item yang termasuk dalam hal ini meliputi membangun brand image produk, harga yang kompetitif, pengendalian biaya operasi dan biaya overhead, standar kualitas, mengembangkan/mempertahankan produk yang sudah ada.
4. SPM direfleksikan dengan 22 item pernyataan yang digunakan untuk mengukur SPM, empat item pernyataan untuk mengukur sistem *beliefs*, empat item pernyataan untuk mengukur sistem *boundary*, sebelas item pernyataan untuk mengukur sistem pengendalian diagnostik, dan tiga item pernyataan untuk mengukur sistem pengendalian interaktif. Skala yang digunakan adalah skala likert sembilan skor, skor satu untuk tanggapan sama sekali tidak setuju (SSTS) dan sembilan untuk tanggapan sangat setuju sekali (SSS).
5. Adapun indikator-indikator dari konstruk kinerja perusahaan yaitu keseluruhan kinerja organisasi, keseluruhan profitabilitas organisasi, Pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pengembalian investasi, jumlah produk baru yang dipatenkan, kualitas produk efisiensi produk, kepuasan karyawan, pengaduan pelanggan Widener (2007).
6. Kapabilitas perusahaan terdiri atas empat dimensi yaitu orientasi pasar, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kewirausahaan.

Analisis Statistik Deskriptif

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

Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan, dimulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan, pengukuran variabel mediasi, pengujian hipotesis. Konstruk laten dalam penelitian ini merupakan konstruk dengan multidimensi yaitu terdiri dari *first order construct* dan *second order construct*.

Pengujian *Outer Model*

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji coba instrumen ini dilakukan untuk mengetahui *validitas* dan *realibilitas* angket agar teruji kesahihan sehingga diperoleh data yang dipercaya.

Uji Validitas

Ada dua cara pengujian validitas, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji Convergent Validity dapat dilihat pada nilai loading atau AVE, apabila seluruh indikator konstruk menghasilkan nilai loading faktor $> 0,70$, maka seluruh indikator konstruk dikatakan valid atau jika nilai AVE yang dihasilkan $> 0,50$, maka konstruk memenuhi persyaratan valid (Latan dan Ghozali, 2012:78-79). *Discriminant validity* dinilai dari *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Konstruk late, akan memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikator) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya.

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* nilainya $> 0,70$ dapat dikatakan reliabel (Mahfud dan Dwi, 2013: 73). Sedangkan menurut Hartono (Bambang Purnomosidhi, 2014) suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,6$ dan nilai *composite reliability* $> 0,7$. Pendapat lain dinyatakan oleh Chin (Sofyan Yamin, 2009) *cronbach's alpha* dalam PLS dikatakan baik apabila $0,5$ dan dikatakan cukup apabila $0,3$. Apabila suatu konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel atau memiliki konsistensi dalam instrument penelitian.

Pengujian *Inner Model*

Pengujian *inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Tahap perhitungan model structural dalam PLS terdiri dari dua, yaitu 1) melihat signifikansi hubungan antara konstruk, melalui koefisien jalur (*path coefisien*), tanda dalam *path coefisien* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, 2) mengevaluasi nilai R^2 yang menunjukkan besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen.

Ada beberapa langkah dalam pengujian SEM WarpPLS yang dapat dideskripsikan sebagai berikut: Menilai Kriteria *Model Fit* Uji kesesuaian antara model teoritis dan data empiris dapat dilihat pada tingkat (*Goodness-of-fit statistic*). Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks suatu model adalah sama dengan kovarians matriks data (*observed*). Model fit pada program WarpPLS 6.0 dapat dilihat dari *output general results* untuk menilai berdasarkan *model fit indices* and *P values* menampilkan hasil sepuluh *indicator fit* yaitu :

1. *Average path coefficient (APC)* memiliki nilai $P < 0,05$.
2. *Average R-Squared (ARS)* memiliki nilai $P < 0,05$.
3. *Average Adjusted R-Squared (AARS)* memiliki nilai $P < 0,05$.
4. *Average Block Variance Inflation Factor (AVIF)* memiliki nilai < 5 dan idealnya $3,3$.
5. *Average full collinearity VIF (AFVIF)* memiliki nilai < 5 dan idealnya $3,3$.
6. *Tenenhaus GoF (GoF)* memiliki nilai small $\geq 0,1$, medium $\geq 0,25$, large $\geq 0,36$.
7. *Sympson paradox ratio (SPR)* memiliki nilai $> 0,7$ dan idealnya 1
8. *R-squared contribution ratio (RSCR)* memiliki nilai $\geq 0,9$ dan idealnya 1

9. *Statistical suppression ratio* (SSR) diterima jika nilai > 0,7
10. *Nonlinear bivariate causality direction ratio* (NLBCDR) diterima jika nilai $\geq 0,7$

Pengukuran Variabel Pemediasi (Intervening)

Didalam penelitian ini terdapat variable intervening, untuk mengetahui hasil pengujiannya dapat dilihat pada indirect effect pada Tabel *Output Indirect and Total Effect*, tabel ini merupakan kelebihan WarpPLS yang dapat membantu peneliti agar mudah secara manual untuk menghitung koefisien *indirect effect* dan signifikansinya.

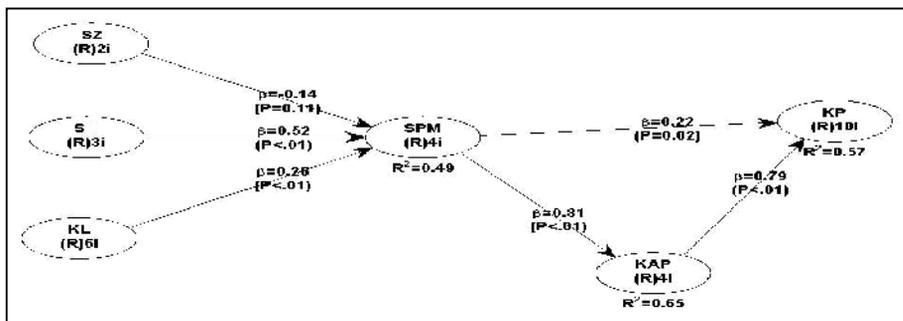
Kemudian cara lain yang dapat dilakukan untuk pengujian mediasi yaitu dengan metode VAF, metode ini dapat dilakukan untuk memperkuat dan memperjelas apakah variable intervening tersebut sebagai pemediasi penuh atau parsial kita memerlukan prosedur Baron dan Kenny (1986), Hair dkk.(2010), dan Knock (2011).

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan adalah data primer. Data primer diperoleh dari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Kuesioner didistribusikan dalam bentuk *Softfile/google form* (melalui email) pada masing-masing *Corporate Secretary* masing-masing perusahaan kemudian *Corporate Secretary* meneruskan kepada masing-masing Chief Executive Officer (CEO), Wakil-wakil Mereka dan Kepala Departemen Keuangan / Akuntansi serta Auditor Internal di 143 perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

Dari 429 kuesioner yang dikirim, 80 kuesioner yang diterima. Dan dari 80 kuesioner yang diterima, 4 kuesioner tidak dapat diolah, sehingga yang dapat diolah sebanyak 76 kuesioner. Persesntase kuesioner yang dapat diolah sebanyak 17,72% dinilai cukup memadai.



Gambar 2
Hasil Pengujian

Uji Validitas Data

Keseluruhan variabel penelitian terdiri dari 72 pernyataan. apabila seluruh indikator konstruk menghasilkan nilai *loading factor* > 0,50, maka seluruh indikator

konstruk dikatakan valid atau jika nilai AVE yang dihasilkan > 0,50, maka konstruk memenuhi persyaratan valid. Jika dilihat dari nilai AVE, konstruk SPM, kapabilitas perusahaan, ukuran perusahaan, strategi, ketidakpastian lingkungan, dan kinerja perusahaan telah memenuhi kriteria validitas convergent yaitu nilai AVE lebih dari 0,50.

Tabel 1
Nilai Average Variances Extracted (AVE)

Average variances extracted					
SPM	KAP	SZ	S	KL	KP
0.908	0.789	0.542	0.559	0.507	0.502

Sumber : Data Olahan WarpPLS 6.0, (2017)

Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, Dapat disimpulkan bahwa masing – masing konstruk memiliki *realibility* yang tinggi dimana hal ini dapat dilihat dari nilai *composite realibility* dan *cronbach's alpha* seluruh konstruk lebih besar (>) dari 0.70. Artinya seluruh item pertanyaan yang terkait dengan variabel penelitian adalah reliabel atau dapat dipercaya.

Evaluasi Model Struktural (*inner model*).

Evaluasi struktural (*inner model*) meliputi uji kecocokan model (*model fit*), *path coefficient*, dan R². Uji kecocokan model (*model fit*) harus dilakukan sebelum melakukan uji signifikansi *path coefficient* dan koefisien determinasi (R²). Uji kecocokan model (*model fit*) ini digunakan untuk mengetahui apakah suatu model memiliki kecocokan dengan data. Pada uji kecocokan model (*model fit*) ini, terdapat 3 indeks pengujian, yaitu *average path coefficient* (APC), *average R – squared* (ARS), dan *average variances factor* (AVIF) dengan kriteria APC dan ARS diterima dengan syarat *p – value* < 0.1 dan AVIF lebih kecil dari 5. Berikut adalah hasil output *model fit indices* dari program WarpPLS 6.0 :

Tabel 2
Model Fit Indices

	Indeks	P-Value
APC	0.455	P < 0.001
ARS	0.470	P < 0.001
AVIF	2.074 Good if < 5, ideally 3.3	P < 0.001

Sumber : Data Olahan WarpPLS 6.0, (2017)

Hasil output diatas, menjelaskan bahwa APC memiliki indeks sebesar 0.455 dengan nilai *p – value* < 0.001. Sedangkan ARS memiliki indeks sebesar 0.470 dengan *p – value* < 0.001. *P – value* kedua indeks menunjukkan hasil dibawah 0.1 yang berarti memenuhi kriteria APC dan ARS. AVIF juga menunjukkan indeks dibawah 5 dengan indeks ideal 3.3 yaitu sebesar 2.074. Kesimpulannya adalah model sudah *fit* dengan data sehingga dapat melanjutkan pengujian berikutnya. Berdasarkan informasi pada tabel 2, dapat diketahui bahwa total variabel laten pada penelitian ini sejumlah 6 variabel, dimana variabel teramati (variabel manifest) sejumlah 29 indikator dengan rincian 4 indikator untuk SPM, 4 indikator untuk Kapabilitas Perusahaan, 2 indikator untuk Ukuran Perusahaan, 3 indikator untuk Strategi, 6 indikator untuk Ketidakpastian lingkungan, dan 10 indikator untuk Kinerja Perusahaan.

Pengaruh Langsung (*direct Effect*)

Tabel 3
Direct Effect

Kriteria		SPM	KAP	SZ	S	KL	KP
Path coefficients	SPM			-0.140	0.520	0.260	
	KAP	0.810					
	SZ						
	S						
	KL						
	KP	0.224	0.790				
P values	SPM			0.110	<0.001	<0.001	
	KAP	<0.001					
	SZ						
	S						
	KL						
	KP	0.02	<0.001				
Effect sizes for path	SPM			0.031	0.334	0.128	
	KAP	0.650					
	SZ						
	S						
	KL						
	KP	0.098	0.47				

Sumber : Data Olahan WarpPLS 6.0 (2017)

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

(SZ atau Ukuran Perusahaan) P - value = 0.110 > 0.1, maka H_1 ditolak dan H_0 diterima.

Variabel *Ukuran Perusahaan* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *SPM (Sistem Pengendalian Manajemen)*. Hal tersebut didukung penuh karena pengaruh negatif antara *Ukuran Perusahaan* terhadap *SPM* dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai negatif yaitu -0.140 untuk *ukuran perusahaan*. Pada tabel *effect size* dapat dilihat nilai R^2 , dimana nilai tersebut sebesar 0.031 untuk *ukuran perusahaan*. Angka tersebut dapat diartikan bahwa variable *ukuran perusahaan* tidak mempengaruhi variabel *SPM* sebesar 3.1%.

Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

(KL atau ketidakpastian lingkungan) P - value = 0.001 < 0.1, maka H_0 ditolak dan H_2 diterima.

Variabel *ketidakpastian lingkungan* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *SPM (Sistem Pengendalian Manajemen)*. Hal tersebut didukung penuh karena pengaruh positif antara *ketidakpastian lingkungan* terhadap *SPM* dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai positif yaitu sebesar 0.260 untuk *ketidakpastian lingkungan*. Pada tabel *effect size* dapat dilihat nilai R^2 , dimana nilai tersebut sebesar 0.128 untuk *ketidakpastian lingkungan*. Angka tersebut dapat diartikan bahwa variable *ketidakpastian lingkungan* mempengaruhi variabel *SPM* sebesar 12.8%.

Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

(S atau Strategi) P - value = 0.001 < 0.1, maka H_0 ditolak dan H_3 diterima.

Variabel *Strategi* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *SPM (Sistem Pengendalian Manajemen)*. Hal tersebut didukung penuh karena pengaruh positif antara *ketidakpastian lingkungan* terhadap *SPM* dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai positif yaitu sebesar 0.520 untuk *Strategi*. Pada tabel

effect size dapat dilihat nilai R^2 , dimana nilai tersebut sebesar 0.334 untuk *Strategi*. Angka tersebut dapat diartikan bahwa variable *Strategi* mempengaruhi variabel *SPM* sebesar 33.4%.

Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

(*SPM terhadap KAP*) $P - value = 0.001 < 0.1$, maka H_0 ditolak dan H_4 diterima.

Variabel *SPM* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Kapabilitas Perusahaan*. Hal tersebut didukung penuh karena pengaruh positif antara *SPM* terhadap *Kapabilitas Perusahaan* dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai positif yaitu sebesar 0.810. Angka tersebut menunjukkan Pada tabel *effect size* dapat dilihat nilai R^2 , dimana nilai tersebut sebesar 0.650 untuk *SPM*. Angka tersebut dapat diartikan bahwa variable *SPM* mempengaruhi variable *Kapabilitas Perusahaan* sebesar 65%. Serta sisanya yaitu sebesar 45% dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar penelitian ini.

Hasil Pengujian Hipotesis Kelima

(*KAP terhadap KP*) $P - value = 0.001 < 0.1$, maka H_0 ditolak dan H_5 diterima.

Variabel *Kapabilitas Perusahaan* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Kinerja Perusahaan*. Hal tersebut didukung penuh karena pengaruh positif antara *Kapabilitas Perusahaan* terhadap *Kinerja Perusahaan* dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai positif yaitu sebesar 0.790. Pada tabel *effect size* dapat dilihat nilai R^2 , dimana nilai tersebut sebesar 0.47 . Angka tersebut dapat diartikan bahwa variable *Kapabilitas Perusahaan* mempengaruhi variable *Kinerja Perusahaan* sebesar 47%. Serta sisanya yaitu sebesar 53% dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar penelitian ini.

Hasil Pengujian Hipotesis Keenam

(*SPM terhadap KP*) $P - value = 0.02 < 0.1$, maka H_0 ditolak dan H_6 diterima.

Variabel *SPM* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Kinerja Perusahaan*. Hal tersebut didukung penuh karena pengaruh positif antara *SPM* terhadap *Kinerja Perusahaan* dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai positif yaitu sebesar 0.224. Pada tabel *effect size* dapat dilihat nilai R^2 , dimana nilai tersebut sebesar 0.098. Angka tersebut dapat diartikan bahwa variable *SPM* mempengaruhi variable *Kinerja Perusahaan* sebesar 9.8%.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hasil Pengujian Hipotesis Ketujuh

H_7 menyatakan bahwa Hubungan antara *SPM* dan kinerja perusahaan (*KP*) dimediasi oleh *Kapabilitas Perusahaan (KAP)*. Hasil uji dengan perhitungan *VAF* ditunjukkan pada tabel 4.

Hasil perhitungan *VAF* dalam pengujian kapabilitas perusahaan sebagai *intervening* menunjukkan nilai sebesar 0,74 atau 74%. Nilai ini dipandang mendekati 80% sehingga menunjukkan kapabilitas perusahaan sebagai pemediasi penuh dengan demikian hipotesis H_7 diterima.

Tabel 4
Perhitungan VAF untuk Kapabilitas Perusahaan

Pengaruh tidak langsung = $0,81 * 0,79$ ($SPM \Rightarrow KAP = 0,81$; $KAP \Rightarrow KP = 0,79$)	0,64
Pengaruh langsung. ($SPM \Rightarrow KP$; tanpa memasukkan <i>KAP</i> sebagai <i>intervening</i>)	0,22
Pengaruh total = $0,64 + 0,22$	0,86
$VAF = \text{pengaruh tidak langsung} / \text{pengaruh total} = 0,64 / 0,86$	0,74

SIMPULAN

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa ukuran perusahaan tidak berpengaruh terhadap SPM.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap SPM.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa strategi berpengaruh terhadap SPM
4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *SPM berupa sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif* berpengaruh terhadap kapabilitas perusahaan.
5. Hasil pengujian kelima menunjukkan bahwa *Kapabilitas perusahaan berupa orientasi pasar, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kewirausahaan* berpengaruh positif terhadap *kinerja perusahaan*.
6. Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa *SPM yang terdiri atas sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif* berpengaruh terhadap *kinerja perusahaan*.
7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa SPM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui kapabilitas perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bisbe, J., and Otley, D. 2004. The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 6, pp. 709-737.
- Chenhall, R. H. 2003. Management Control System Design Within Its Organizational Context: Finding from Contingency-based Research and Directions for The Future. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28, No. 1, pp. 127-168.
- Curristine, Teresa. 2005. Government Performance Lessons and Challenges". *OECD Journal of Budgeting*
- Fauzi, H., and Hussain, M. M. 2008. Relationship between Contextual Variables and Management Control Systems: Experience with Indonesian Hospitality Industry, *Working Paper*, pp. 1-34.
- Ferdinand, A. 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, Imam dan Fuad. 2012. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Lisrel 8.80*. Semarang: UNDIP.
- Henri, JF.. 2006. Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 31, No. 4, pp. 529-558.
- Hult, G. T. M., and Ketchen, D. J. 2001. Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship Between Positional Advantages and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6, pp.899-906.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., and Griffiths, A. 2005. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success:

- The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 22, pp. 361-386.
- Kloot, L. 1997. Organizational Learning and Management Control Systems: Responding to Environmental Change. *Management Accounting Research*. Vol. 8, No. 1, pp. 47-73.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- Langfield-Smith, K. 1997. Management Control System and Strategy: A Critical Review. *Accounting Organizations and Society* 22 : 207-232.
- Lekatompessy, Jantje Eduard. 2012. *Peran SPM Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi dan Resource-Based View*. Disertasi. Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Merchant, K. A. (1981), "The design of the corporate budgeting system: influence on managerial behavior and performance", *The Accounting Review*, Vol. 56 No. 4, pp. 813-829.
- Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd Edition. Prentice Hall, England.
- Miles, R. W. and Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York, NY.
- Muffatto, M. 1998. Corporate and Individual Competencies: How Do They Match The Innovation Process? *International Journal of Technology Management*. Vol. 15, No. 7, pp. 836-853.
- Noreen. W. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Porporato Marcell., 2006 "Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's Performance : an Empirical Assessment", *Journal of Management Control System*. Vol 21: p. 512-562
- Salusu. 2004. "Pengambilan Keputusan Stratejik, edisi 7. Jakarta: Grafindo
- Sawir, Agnes. 2004. "Kebijakan Pendanaan dan Retruksisasi Perusahaan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Seftianne. 2011. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal Pada Paerusahaan Publik Sektor Manufaktur. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol. 13. 36-56
- Simons, R. A. 2000. *Performance Measurement and Control Sitems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Widener, Sally K. 2007. An Empirical Analysis of the Levers of Control Frame work. *Accounting Organizations and Society* 32 (6): 757-788.