

DISERTASI

**PENGARUH LEVERS OF CONTROL, KAPABILITAS
PERUSAHAAN DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEUNGGULAN
BERSAING PERUSAHAAN
(STUDI PADA KELOMPOK PERUSAHAAN SEMEN DAN
PERUSAHAAN AFILIASINYA DI INDONESIA)**

***THE EFFECT OF LEVERS OF CONTROL, FIRM'S
CAPABILITY, AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY ON
CEMENT COMPANIES AND THEIR AFFILIATED
COMPANIES IN INDONESIA***

**ANDI GUNAWAN
A013182001**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

DISERTASI

**PENGARUH LEVERS OF CONTROL, KAPABILITAS
PERUSAHAAN DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEUNGGULAN
BERSAING PERUSAHAAN
(STUDI PADA KELOMPOK PERUSAHAAN SEMEN DAN
PERUSAHAAN AFILIASINYA DI INDONESIA)**

***THE EFFECT OF LEVERS OF CONTROL, FIRM'S
CAPABILITY, AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY ON
CEMENT COMPANIES AND THEIR AFFILIATED
COMPANIES IN INDONESIA***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

disusun dan disajikan oleh

**ANDI GUNAWAN
A013182001**



kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

DISERTASI

**PENGARUH LEVERS OF CONTROL, KAPABILITAS PERUSAHAAN
DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN
(STUDI PADA KELOMPOK PERUSAHAAN SEMEN DAN
PERUSAHAAN AFILIASINYA DI INDONESIA)**

***THE EFFECT OF LEVERS OF CONTROL, FIRM'S CAPABILITY, AND
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON COMPANY'S COMPETITIVE
ADVANTAGE: A STUDY ON CEMENT COMPANIES AND THEIR
AFFILIATED COMPANIES IN INDONESIA***

Disusun dan diajukan oleh

**ANDI GUNAWAN
A013182001**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Juli 2024

Promotor



**Prof. Dr. Mediaty, SE, Ak., M.Si., CA.
NIP. 196509251990022001**

Co. Promotor I



**Dr. Andi Kusumawati, SE., Ak., M.Si., CA
NIP. 196604051992032003**

Co. Promotor II



**Prof. Dr. Syamsuddin, SE., Ak., M.Si., CA
NIP 196704141994121001**

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

PENGARUH LEVERS OF CONTROL, KAPABILITAS PERUSAHAAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN (STUDI PADA KELOMPOK PERUSAHAAN SEMEN DAN PERUSAHAAN AFILIASINYA DI INDONESIA)

disusun dan diajukan oleh

ANDI GUNAWAN

A013182001

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk
dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
Pada tanggal **04 Juli 2024**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Promotor

Prof. Dr. Mediaty, SE., Ak., M.Si., CA.

NIP. 196509251990022001

Co.Promotor I

Dr. Andi Kusumawati, SE., Ak., M.Si., CA.

NIP. 196604051992032003

Co.Promotor II

Prof. Dr. Syamsuddin, SE., Ak., M.Si., CA.

NIP. 196704141994121001

Ketua Program Studi
Doktor Ilmu Ekonomi

Dr. Madris, SE., DPS., M.Si

NIP. 196012311988111002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si

NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andi Gunawan
Nomor Induk Mahasiswa : A013182001
Program Studi : Ilmu Ekonomi
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Unhas

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul :

PENGARUH LEVERS OF CONTROL, KAPABILITAS PERUSAHAAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN (STUDI PADA KELOMPOK PERUSAHAAN SEMEN DAN PERUSAHAAN AFILIASINYA DI INDONESIA)

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambil alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, 5 Agustus 2024

Yang membuat pernyataan



Andi Gunawan

PRAKATA

Alhamdulillah Rabbil Alamin. puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. yang merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Doktor pada Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian penulisan disertasi ini tidak terlepas dari bantuan, motivasi dan bimbingan berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya:

1. Rektor Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., beserta Wakil Rektor dan seluruh jajaran pimpinan Universitas Hasanuddin.
2. Direktur Politeknik Negeri Ujung Pandang (PNUP) Ir. Ilyas Mansyur, M.T. beserta Wakil Direktur dan seluruh jajaran pimpinan PNUP.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si. beserta Wakil Dekan dan seluruh jajaran pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan.
4. Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Dr. Madris, SE., DPS., M.Si. atas motivasi. arahan dan bimbingan dalam proses penyelesaian studi
5. Prof. Dr. Mediaty, SE., Ak. M.Si., CA. selaku promotor serta Dr. Andi Kusumawati, SE., Ak., M.Si., CA. dan Prof. Dr. Syamsuddin, SE., Ak., M.Si., CA. selaku kopromotor yang selalu meluangkan waktu untuk berbagi ilmu dan memberikan arahan. bimbingan serta petunjuk dalam penyelesaian disertasi ini
6. Faisal Abdullah, Ph.D. selaku penguji eksternal dari Adelaide University College, Australia, serta penguji internal Prof. Dr. Haliah, SE., Ak., M Si., CA., Prof. Dr. Nirwana SE., Ak., M Si., CA., Dr. Aini Indrijawati, SE., Ak., M.Si., CA., Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si. yang banyak memberikan masukan dan saran dalam perbaikan penulisan disertasi ini.

7. Dewan Direksi, Dewan Komisaris dan seluruh jajaran Semen Indonesia Group (SIG) serta seluruh pelaku industri semen yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang memberikan bantuan dalam penelitian untuk kepentingan disertasi.
8. Seluruh staf pengajar Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan.
9. Seluruh staf Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan pelayanan administrasi dan akademik kepada penulis selama menempuh pendidikan.
10. Kedua orang tua, ayahanda H. A. Hamzah Daeng Rani (alm) dan Hj. Andi Ratna, mertua H. Muhyiddin Rauf dan Dra. Hj. Ummu Saad, istri tercinta Hj. Sulaiha Muhyiddin, SE., Ak., M.Bus (Fin), CA. dan anak-anak tersayang, Andi Fathimah Azzahra, Andi Fathinah Nurul Islam, Andi Zaki Ruzaini yang selalu memberikan perhatian, dorongan dan doa bagi penulis.
11. Seluruh kolega di Politeknik Negeri Ujung Pandang yang selalu memberikan perhatian, dorongan dan bantuan bagi penulis.
12. Teman-teman di berbagai organisasi Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Cab. Makassar, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Sulsel, IKA Akuntansi Unhas, IKAFE UNHAS yang selalu mendukung dan memberikan bantuan bagi penulis.
13. Teman-teman Himpunan Mahasiswa Doktor Ilmu Ekonomi (HIMADIE), terkhusus angkatan 2019 yang selalu mendukung dan memberikan bantuan bagi penulis selama penyelesaian studi.
14. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan doktoral.

Untuk semuanya itu semoga Allah SWT senantiasa dapat memberikan balasan yang baik dan bernilai ibadah di sisiNya Aamiin

Makassar, Agustus 2024

Penulis

ABSTRAK

ANDI GUNAWAN. *Pengaruh Levers of Control, Kapabilitas Perusahaan, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan: Stud pade Kelompok Perusahaan Semen dan Perusahaan Afiliasinya di Indonesia* (dibimbing oleh Mediaty, Andi Kusumawati Syamsuddin).

Penelitian ini bertujuan menganalisis peranan *levers of control*, kapabilitas perusahaan, dan kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Selain menguji secara langsung pengaruh *levers of control* terhadap kapabilitas perusahaan dan terhadap keunggulan bersaing, penelitian ini juga menguji pengaruh kapabilitas perusahaan terhadap keunggulan bersaing. Secara tidak langsung riset ini meneliti pengaruh *levers of control* terhadap keunggulan bersaing dengan mediasi kapabilitas perusahaan. Penelitian juga menilai peranan kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan *levers of control* dan kapabilitas perusahaan. Penelitian dilakukan pada kelompok perusahaan semen dan perusahaan afiliasinya di Indonesia. Penelitian menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Teknik analisis data yang digunakan adalah *structural equation modelling* dengan perangkat lunak Smart PLS 4 untuk menguji model dan hipotesis. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa *levers of control*, kapabilitas perusahaan masing-masing berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan. *Levers of control* juga memiliki dampak positif meningkatkan keunggulan bersaing melalui mediasi kapabilitas perusahaan. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh *levers of control* terhadap kapabilitas perusahaan.

Kata kunci: *levers of control*, kapabilitas perusahaan, kepemimpinan transformasional, keunggulan bersaing



ABSTRACT

ANDI GUNAWAN. *The Effect of Levers of Control, Firm's Capability, and Transformational Leadership on Company's Competitive Advantage: A Study on Cement Companies and Their Affiliated Companies in Indonesia* (supervised by Mediaty, Andi Kusumawati, Syamsuddin)

This research aims to analyze the role of levers of control, firm's capability, and transformational leadership on the company's competitive advantage. Apart from directly testing the effect of levers of control on firm's capabilities and competitive advantage, this research also tests the effect of firm's capabilities on competitive advantage. This research indirectly examines the effect of levers of control on competitive advantage through firm's capabilities as a mediating variable. This research also assesses the role of transformational leadership in moderating the relationship between levers of control and firm's capabilities. The research was conducted on cement companies and their affiliated firms in Indonesia. The research used a survey method with a questionnaire as a data collection instrument. The data analysis technique used was structural equation modeling with Smart PLS 4 software to test models and hypotheses. The test results indicate that both levers of control and firm's capabilities have a positive effect on the company's competitive advantage. Levers of control also has a positive impact on increasing competitive advantage through the mediation of firm's capabilities. The results also show that transformational leadership strengthens the effect of levers of control on firm's capabilities. This research suggests the use of levers of control as a management control system framework to strengthen firm's capabilities. Strong firm's capabilities will enable the company to increase its competitive advantage. The research results also encourage companies to adopt a transformational leadership style so that it will enhance the effect of levers of control on firm's capabilities.

Keywords: levers of control, firm's capability, transformational leadership, competitive advantage



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR SINGKATAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Masalah Penelitian.....	24
1.3 Tujuan Penelitian	25
1.4 Manfaat Penelitian	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
2.1 <i>Resource-Based View</i>	27
2.2 Teori Kontinjensi (<i>Contingency Theory</i>)	32
2.3 Sistem Pengendalian Manajemen <i>Levers of Control</i>	36
2.3.1 Sistem Belief	40
2.3.2 Sistem Boundary.....	41
2.3.3 Sistem Pengendalian Diagnostik.....	42
2.3.4 Sistem Pengendalian Interaktif	43
2.4 Kapabilitas Perusahaan	45
2.4.1 Orientasi Pasar	48
2.4.2 Inovasi	54
2.4.3 Pembelajaran Organisasi	55
2.4.4 Kewirausahaan	58
2.5 Kepemimpinan Transformasional	60
2.6 Keunggulan Bersaing	66
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	77
3.1 Kerangka Konseptual	77
3.2 Pengembangan Hipotesis	82

BAB IV METODE PENELITIAN	105
4.1 Rancangan Penelitian	105
4.2 Obyek dan Waktu Penelitian	105
4.3 Populasi, Sampel Penelitian dan Teknik Pengambilan Sampel.....	105
4.4 Jenis dan Sumber Data	108
4.5 Metode Pengumpulan Data	108
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Penelitian	109
4.7 Instrumen Penelitian	117
4.8 Metode Analisis Data	117
4.9 Partial Least Square (PLS)	119
 BAB V HASIL PENELITIAN	 124
5.1 Deskripsi Data	124
5.2 Analisis Deskriptif karakteristik Responden dan Perusahaan	126
5.3 Analisis Deskriptif karakteristik Variabel	131
5.4 Hasil Analisis SEM	154
 BAB VI PEMBAHASAN	 167
6.1 Pengaruh <i>Lever of Control</i> terhadap Kapabilitas Perusahaan	168
6.2 Pengaruh Kapabilitas Perusahaan terhadap Keunggulan Bersaing	170
6.3 Pengaruh <i>Lever of Control</i> terhadap Keunggulan Bersaing.....	173
6.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional sebagai Pemoderasi Hubungan <i>Lever of Control</i> dan Kapabilitas Perusahaan	174
6.5 Pengaruh <i>Lever of Control</i> terhadap Keunggulan Bersaing melalui mediasi Kapabilitas Perusahaan	176
 BAB VII PENUTUP	 179
7.1 Kesimpulan	179
7.2 Implikasi Hasil Penelitian.....	181
7.3 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang akan Datang	183
7.4 Saran-saran	184
 DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Kapasitas, demand semen domestic dan rata-rata utilisasi Kapasitas 2020-2021.....	19
2.1. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	65
2.2. Indikator Prioritas Kompetitif	76
4.1 Daftar Nama Perusahaan Semen dan Afiliasi	106
4.2 Dimensi dan Indikator SPM Levers of Control	110
4.3 Dimensi dan Indikator Kapabilitas Perusahaan	112
4.4 Indikator Keunggulan Bersaing	115
4.5 Indikator Kepemimpinan Tranformasional	116
4.6 Uji Model	121
4.7 Kriteria Penilaian PLS.....	121
5.1 Daftar Nama Perusahaan dan Jumlah Responden	125
5.2 Karakteristik Responden Penelitian	127
5.3 Nama Perusahaan dan Bisnis Inti (Core Business).....	129
5.4 Distribusi Frekwensi Belief System	133
5.5 Distribusi Frekwensi Boundary System.....	134
5.6 Distribusi Frekwensi Diagnostic Control System	136
5.7 Distribusi Frekwensi Interactive Control System	138
5.8 Distribusi Frekwensi Orientasi Pasar	140
5.9 Distribusi Frekwensi Innovativeness	141
5.10 Distribusi Frekwensi Organizational Learning.....	142
5.11 Distribusi Frekwensi Enterprenurship	143
5.12 Distribusi Frekwensi Keunggulan Bersaing	145
5.13 Distribusi Frekwensi Kepemimpinan Transformasional.....	147
5.14 Hasil Uji Validitas Konvergen Nilai Loading Indikator Pls Algorithm	150
5.15 Hasil Uji Validitas Konvergen - Average Variance Extracted (AVE)	152
5.16 Hasil Uji Validitas Diskriminan - Nilai Cross-Loading	153
5.17 Hasil Uji Reliabilitas	158
5.18 Nilai R-Square	160
5.19 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	164
5.20 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	165

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Levers of Control Framework	9
1.2. Kapasitas Industri Semen dan Pertumbuhan Permintaan	18
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	82
4.1. Model Hubungan Antar Variabel	123
5.1. Model Struktural PLS Alogarithm	162

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Mapping Penelitian Terdahulu..	
2. Kuesioner Penelitian	
3. Hasil Uji SEM PLS	
4. Tabulasi Data dan Frekwensi	

DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL

Singkatan/Symbol	Keterangan
ASI	Asosiasi Semen Indonesia
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CA	<i>Competitive Advantage</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
GCG	<i>Good Corporate Governance</i>
KB	Keunggulan Bersaing
KP	Kapabilitas Perusahaan
LOC	<i>Lever of Control</i>
RBV	<i>Resources-Based View</i>
ROA	<i>Return On Assets</i>
ROI	<i>Return On Investment</i>
ROS	Return On Sales
SIG	Semen Indonesia Group
SPM	Sistem Pengendalian Manajemen
TL	<i>Transformational Leadership</i>

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi lingkungan bisnis saat ini yang dipenuhi oleh perubahan yang sangat cepat dalam keinginan pelanggan, teknologi dan kompetisi, mengakibatkan perusahaan perlu terus menerus melakukan revitalisasi agar mampu bertahan dan meraih keberhasilan. Untuk mencapai tujuan maka setiap perusahaan akan memformulasi strategi yang tepat dan mengimplementasikannya untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Tujuan perusahaan diharapkan dapat tercapai jika perusahaan memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dalam industrinya.

Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Istilah keunggulan bersaing menjadi sangat populer setelah Porter (1985) mengembangkan konsep tersebut. Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan internalnya untuk merespon peluang lingkungan eksternal sambil menghindari ancaman eksternal dan kelemahan internal (Mooney, 2007). Menurut Porter (1985) sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mampu mengungguli kinerja perusahaan-perusahaan lain di industry yang sejenis. Perusahaan yang mampu menjaga keunggulan bersaing yang dimilikinya dalam waktu yang lama dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Untuk menciptakan keunggulan bersaing, perusahaan meramu dan

menerapkan strategi bisnis untuk memanipulasi berbagai sumber daya yang dikuasainya, dimana sumber daya ini mempunyai kemampuan untuk menghasilkan keunggulan bersaing (Reed dan Fillippi, 1990). Kesimpulannya kinerja yang unggul dan sumber daya yang superior merupakan refleksi dari keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan (Day dan Wensley, 1984)

Dalam mencapai keunggulan bersaing suatu organisasi ada dua pendekatan yang umum digunakan yaitu pertama pendekatan dari luar ke dalam (*outside-in*) yang dikembangkan oleh Porter (1980) yang dikenal sebagai pendekatan berbasis pasar atau industri. Pendekatan ini menekankan bahwa kekuatan pasar eksternal seperti ketidak pastian permintaan, turbelensi teknologi, dan intensitas kompetitif mendorong keunggulan kompetitif. Kedua pendekatan dari dalam ke luar (*inside-out*) dimana pendekatan ini memetakan sumber daya yang dimiliki lalu kemudian menentukan industri dan strategi apa yang dipilih. Pendekatan ini dikembangkan oleh Barney (1991) menekankan bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan ditentukan oleh karakteristik yang ada didalam perusahaan itu sendiri. Pendekatan yang dipelopori oleh Barney ini kemudian lebih dikenal sebagai *resource-based view* (RBV). Selama lebih dari 25 tahun terakhir, *resource based view* (RBV) yang menganggap kapabilitas perusahaan sebagai sumber keunggulan kompetitif telah menjadi *framework* yang penting dan menjadi standar teori dalam bidang manajemen strategi (Barney, Wright & Ketchen, 2001; Hoopes, Madsen, & Walker, 2003).

Sumber daya perusahaan terdiri dari semua aset baik berwujud maupun tidak berwujud, manusia dan bukan manusia yang dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan dan mengizinkannya menyusun dan menerapkan strategi untuk menciptakan nilai (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Sumber daya yang berharga,

tidak umum, tidak dapat ditiru dan tidak dapat diganti (Barney, 1991) terdiri dari kompetensi unik atau inti perusahaan (Prahalad dan Hamel, 1990) dan oleh karena itu, memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya tidak berwujud lebih mungkin daripada sumber daya nyata untuk menghasilkan keunggulan kompetitif.

Secara khusus, sumber daya spesifik perusahaan tidak berwujud seperti pengetahuan memungkinkan perusahaan menambah nilai pada faktor produksi (Hitt 2001). Hal tersebut merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Prahalad dan Hamel, 1990). Keunggulan itu berkembang seiring berjalannya waktu dan tidak bisa dengan mudah ditiru oleh pesaing. Sumber daya yang unik memiliki berbagai persyaratan, misalnya kompetensi khas, kompetensi inti, aset tak terlihat, kemampuan inti, kemampuan internal, pengetahuan, budaya perusahaan, dan kombinasi pengalaman bisnis yang unik (Krogh and Roos, 1995). Barney (1991) menganggap sumber daya sebagai faktor yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan dapat merumuskan dan menerapkan strategi untuk memperluas efisiensi dan efektivitasnya.

Penjelasan di atas menyiratkan konsep dasar *Resource-Based View/RBV* yang diperkenalkan oleh beberapa ilmuwan misalnya, Barney, (1986) dan (1991). RBV ditandai dengan menelusuri sumber daya perusahaan yang memiliki nilai lebih dibandingkan dengan sumber daya perusahaan pesaing. Pencapaian yang lebih berharga dari RBV dicapai saat perumusan kriteria yang harus dipenuhi dari sumber daya perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003; Peteraf, 1993). Kontribusi dalam teori ini artikel oleh Jay B. Barney yang diterbitkan pada tahun 1991,

"sumber daya perusahaan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan", salah satu dari publikasi manajemen strategis paling berpengaruh yang pernah ada.

Barney (1991) menerangkan bahwa:

A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy.

Menurut Barney (1991) sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila memiliki strategi penciptaan nilai yang tidak dimiliki dan digunakan secara bersamaan oleh pesaing dan para pesaing ini tidak mampu meniru manfaat dari strategi tersebut.

RBV didasarkan atas prinsip bahwa kompetitiveness adalah fungsi dari sumber daya dan kapabilitas yang unik dan bernilai yang dikendalikan oleh perusahaan. Kapabilitas perusahaan membentuk *link* yang menghubungkan antara berbagai sumber daya perusahaan yang memungkinkan perusahaan memanfaatkan sumber daya tersebut untuk mencapai keunggulan (Day, 1994). *Inovativeness, organizational learning, market orientation, dan entrepreneurship* merupakan kapabilitas utama yang dimiliki oleh perusahaan untuk menciptakan *competitive advantage*, untuk menyesuaikan dan menciptakan perubahan pasar (Barney, 1991; Eisenhardt dan Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Kapabilitas ini bersifat dinamis dan harus terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Saat ini RBV menjadi paradigma yang dominan dalam penelitian manajemen stratejik (Peteraf, 1993). Penelitian awal tentang teori berbasis sumber daya (RBV) mengakui bahwa kewiraswastaan adalah bagian yang rumit dari kerangka berbasis sumber daya (Connor, 1991; Rumelt, 1987). Pengusaha

memiliki sumber daya individu yang spesifik yang memfasilitasi peluang baru dan penyusunan sumber daya untuk kewirausahaan. Dengan berfokus pada sumber daya, mulai dari pengenalan kesempatan hingga kemampuan untuk mengatur sumber daya ini ke dalam sebuah perusahaan dan kemudian menciptakan keluaran yang heterogen melalui perusahaan yang lebih unggul di pasar (Alvarez, 2001).

Sistem pengendalian manajemen (*management control systems*), biasa disingkat SPM, merupakan salah satu alat yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan bahwa strategi dapat diimplementasikan dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian manajemen (*management control*) didefinisikan oleh Anthony (1965) sebagai sebuah proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya perusahaan diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini memberikan gambaran bahwa SPM lebih bersifat sistem pengendalian berbasis akuntansi yang mengendalikan perencanaan, monitoring aktivitas, pengukuran kinerja, dan mekanisme pengintegrasian. SPM merupakan alat untuk menumbuhkan kerjasama diantara sejumlah individu atau unit organisasi yang mungkin hanya memiliki sedikit keselarasan tujuan serta menyalurkan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang spesifik (Ouchi, 1979).

SPM merupakan alat untuk mengumpulkan dan memproses informasi untuk membantu manajer melakukan proses perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja dalam organisasi. Informasi yang dihasilkan oleh SPM memiliki dua fungsi utama yaitu: sebagai informasi yang mempengaruhi pengambilan keputusan (*decision-influencing*), dan informasi yang memfasilitasi pengambilan keputusan (*decision-facilitating*) (Baiman, 1982; Narayanan & Davila, 1998).

Dalam konteks peran SPM sebagai *decision-influencing*, informasi digunakan untuk tujuan penilaian kinerja dan memberikan motivasi. Sebaliknya dalam peran SPM sebagai *decision-facilitating*, informasi digunakan untuk memperkuat atau menjustifikasi pengambilan keputusan manajerial.

Selama lebih dari 30 tahun terakhir telah berkembang minat penelitian tentang hubungan antara sistem pengendalian manajemen (SPM) atau *management control system* (MCS) dan strategi. Sebagian besar dari penelitian ini berdasarkan pada premis bahwa SPM harus didesain atau dirancang sedemikian rupa untuk mendukung strategis bisnis perusahaan demi menumbuhkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan mencapai kinerja yang unggul (Dent, 1990; Simons, 1987, 1990). Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kinerja organisasi yang unggul berasal dari kesesuaian (*fit*) antara lingkungan organisasi, strategi, dan internal struktur serta internal sistem (Govindarajan, 1988; Govindarajan & Gupta, 1985). SPM mencakup baik internal struktur maupun internal sistem.

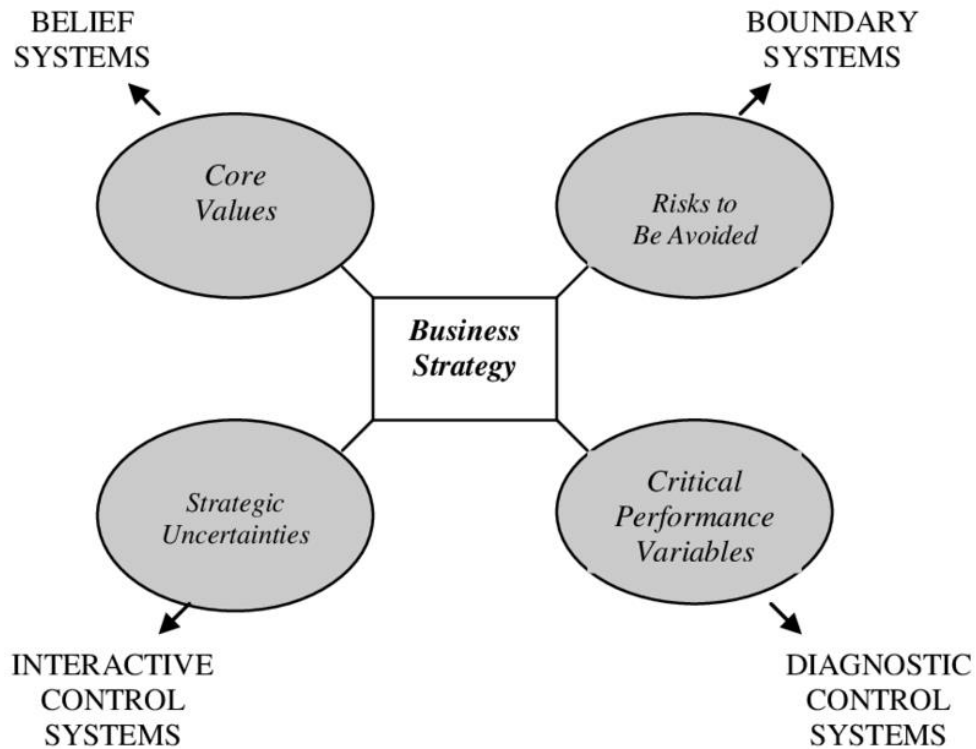
Menurut Langfield Smith (2007) penelitian tentang SPM hingga akhir era 1990-an kebanyakan berfokus pada '*fit*' atau kesesuaian antara desain SPM dengan strategi. Pengendalian yang dimaksud bisa mencakup pengendalian biaya (*cost control*), pengendalian anggaran (*budgetary control*), serta penilaian kinerja dan sistem imbalan (*performance measurement and reward system*). Jenis-jenis pengendalian ini umumnya terkait dengan strategi bisnis. Meskipun ada juga beberapa penelitian yang membahas strategi operasional seperti manajemen kualitas, *manufacturing flexibility*, dan beberapa strategi yang terkait dengan produk. Belakangan fokus riset berkembang ke arah peranan SPM dalam mempengaruhi perubahan yang strategis melalui pengendalian interaktif

(*interactive control*) seperti yang terdapat dalam framework *lever of control* (Simons, 1995) dan juga pendekatan *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996).

Simons (1987) mendefinisikan SPM sebagai seperangkat prosedur dan system yang diformalkan yang menggunakan informasi untuk meneruskan atau mengubah pola aktivitas organisasi. Simons mengembangkan sebuah model sistem pengendalian manajemen yang koheren yang dikenal dengan nama *levers of control* (Simons, 1995; 2000). *Levers of control* terdiri atas 4 *control systems* yaitu: sistem beliefs, system boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif. *Levers of control* ini mencoba menemukan keseimbangan dalam pengelolaan apa yang disebut sebagai *tensions* (ketegangan). Menurut Simons (1995) di dalam organisasi terjadi apa yang dikenal sebagai dinamika organisasi (*organizational dynamics*) yang terjadi pada berbagai dimensi organisasi yaitu: (1) dinamika dalam penciptaan nilai (*dynamics in creating value*); (2) dinamika dalam merancang strategi (*dynamics in strategy making*); (3) dinamika dalam perilaku manusia (*dynamics in human behaviour*). Menurut Simons (1995) masing-masing dinamika ini akan menimbulkan ketegangan (*tensions*) di dalam organisasi sehingga harus direkonsiliasi dan diseimbangkan agar strategi bisnis dapat dikendalikan secara efektif. Ketegangan (*tensions*) bisa terjadi antara kebutuhan untuk mengejar peluang-peluang bisnis yang tidak terbatas dan keterbatasan perhatian manajemen (*limited management attention*). Ketegangan juga muncul ketika terjadi perubahan lingkungan yang mengakibatkan strategi yang telah direncanakan (*intended strategy*) harus disesuaikan sehingga muncul strategi baru (*emergent strategy*) yang mungkin berbeda. Dari aspek perilaku manusia ketegangan bisa terjadi ketika terjadi pertentangan antara kepentingan pribadi (*self-interest*) dan keinginan untuk

berkontribusi (*desire to contribute*). *Levers of control* (LOC) merupakan sebuah kerangka (*framework*) yang dirancang untuk menyeimbangkan atau mengelola berbagai ketegangan organisasi tersebut sehingga memungkinkan dilakukan pengendalian strategi bisnis yang efektif.

Levers of control memungkinkan organisasi memainkan keempat system pengendalian, yang disebut *lever* (pengungkit), secara terus menerus untuk mengelola ketegangan baik yang sifatnya positif maupun negative agar tercipta sebuah ketegangan yang dinamis (*dynamic tensions*) antara pencapaian tujuan dan inovasi-inovasi kreatif dalam organisasi. Simons (1995) berpendapat *Levers of control* memungkinkan system pengendalian digunakan untuk tujuan berbeda melalui 4 (empat) cara yang berbeda. System beliefs (komitmen dan inspirasi untuk mencapai tujuan, nilai-nilai, visi, arah, nilai-nilai utama), system boundary (pengendalian administrasi berbasis hirarki, panduan berperilaku, batasan-batasan berperilaku), system diagnostic use (kontrol dan monitoring tujuan organisasi), system interactive use (kemampuan untuk mencari peluang-peluang, memecahkan persoalan atau mengantisipasi masa depan, dan pengambilan keputusan yang melibatkan manajemen).



Gambar 1. Levers of Control Framework (Simons, 1995)

Salah satu keunggulan dari *Levers of control* ini adalah sistem pengendalian interaktif yang memungkinkan manajer untuk menghadapi ketidakpastian strategis (*strategic uncertainty*). Sistem interaktif ini memungkinkan manajer melakukan penyesuaian strategi atau mengadopsi strategi baru (*emergent strategy*) jika terjadi perubahan lingkungan yang tidak diantisipasi (Simons, 1994). Perubahan ini bisa berupa perubahan peraturan, tingkat persaingan, struktur industri/pasar, perubahan teknologi yang signifikan dan lain-lain.

Penelitian empiris tentang *levers of control* dilakukan oleh Henri (2006) yang menghubungkan antara SPM dan kapabilitas perusahaan yaitu inovasi, pembelajaran organisasi, orientasi pasar, dan kewirausahaan. Keempat unsur kapabilitas perusahaan ini dalam literatur manajemen strategi dikenal sebagai

resource-based view (RBV). Dalam risetnya Henri (2006) menemukan bahwa penggunaan secara interaktif atas system pengukuran kinerja telah memperkuat kapabilitas organisasi melalui pemusatan perhatian organisasi (*organizational attention*) pada prioritas strategis dan mendorong terjadinya dialog dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Simons (1995) bahwa SPM secara formal mendukung pembelajaran organisasi.

Widener (2007) melakukan analisis *structural equation modelling* atas faktor-faktor anteseden yang mengharuskan penggunaan SPM yaitu ketidakpastian strategik (*strategic uncertainty*) dan resiko strategik (*strategic risk*) dengan keempat elemen *Levers of control* yaitu: sistem beliefs, system boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif, serta biaya-manfaat LOC dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Widener (2007) memberikan bukti empiris untuk *levers of control framework* sebagai sebuah bentuk system pengendalian manajemen. Selain menemukan bahwa ketidakpastian strategik dan resiko strategik mendorong adanya kebutuhan dan peran SPM dalam organisasi, Wideener (2007) juga menunjukkan peranan system belief dan system pengendalian diagnostic memfasilitasi pemanfaatan perhatian manajemen (*management attention*) yang efisien serta mendukung pembelajaran organisasi. Penelitian ini juga mengungkapkan adanya hubungan saling ketergantungan dan saling melengkapi di antara keempat system pengendalian.

Penelitian Henri (2006) dan Widener (2007) menyediakan landasan bagi para peneliti untuk melakukan penelitian empiris selanjutnya. Beberapa penelitian seperti Tekavcic et al. (2008) dan Mundy (2010) menemukan penggunaan Levers of control untuk meningkatkan kapabilitas organisasi. Martyn et al (2016) menulis sebuah artikel review tentang berbagai riset yang mengkaji levers of control

selama 25 tahun terakhir. Martyn et al. (2016) menganalisa 45 publikasi artikel ilmiah dari berbagai jurnal bereputasi yang menggunakan levers of control sebagai framework. Ditemukan bahwa penggunaan Levers of control lebih ekstensif digunakan di area riset kualitatif dibandingkan dengan kuantitatif. Penelitian kualitatif telah mengembangkan penerapan LOC ke isu-isu organisasi yang lebih luas seperti sustainability, akuntansi lingkungan, dan pengendalian antar organisasi (*inter-organizational control*). Sedangkan para peneliti kuantitatif umumnya lebih cenderung mengembangkan pemahaman tentang anteseden dan *outcome* dari system pengendalian interaktif.

Di Indonesia penelitian tentang SPM berbasis *levers of control* memperoleh cukup banyak perhatian serta dapat dikelompokkan dalam riset kuantitatif dan riset kualitatif/studi kasus. Beberapa penelitian yang bersifat kuantitatif antara lain Hermawan et al. (2021) meneliti tentang peran system belief terhadap kinerja manajerial, penelitian oleh Lekatompessy (2011) dan Adiputra dan Sujana (2021) meneliti interaksi levers of control serta budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Temuan menarik dari Hatane et al. (2019) memberikan gambaran bahwa *levers of control* paling banyak digunakan pada tahapan *revival* (kebangkitan) dari siklus hidup organisasi dibandingkan pada tahapan lainnya. Dari perspektif *resource-based view*, Lekatompessy (2011) dan Ratmono (2019) meneliti *pengaruh levers of control* terhadap kapabilitas perusahaan, baik sebagian maupun keseluruhan, yang diprediksikan meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu riset yang juga merupakan referensi yang signifikan juga terdapat pada Adi dan Sukmawati (2020) yang menemukan bahwa *levers of control* dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kreativitas karyawan. Widyaningdyah dan Aryani

(2016) memposisikan system pengendalian manajemen (termasuk *levers of control*) sebagai salah satu kapabilitas dinamis perusahaan (*dynamic capabilities*) yang akan menghasilkan keunggulan bersaing terutama ketika menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dapat diartikan sebagai sebuah jenis kepemimpinan yang mengutamakan kesadaran atas kepentingan bersama seluruh anggota organisasi dan membantu mereka untuk mencapai tujuan bersama. Sebaliknya kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) berfokus pada kepentingan pribadi sang pemimpin dan pengikutnya dimana kepuasan diperoleh melalui kewajiban kontraktual antara kedua belah pihak dengan cara menetapkan tujuan, memonitor dan mengendalikan hasilnya (Bass & Avolio, 2000). Garcia-Morales et al (2012) menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan inovasi organisasi (*organizational innovation*). Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui pembelajaran organisasi dan inovasi. Pembelajaran organisasi juga berpengaruh positif, langsung maupun tidak langsung, terhadap kinerja organisasi melalui inovasi organisasi. Selanjutnya inovasi organisasi berpengaruh positif atas kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh Jung et al (2003) yang menemukan bahwa ada hubungan langsung dan positif antara gaya kepemimpinan yang disebut sebagai 'kepemimpinan transformasional' dengan inovasi organisasi. Mereka juga menemukan indikasi bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan iklim organisasi yang memberdayakan

(*empowerment*) dan iklim organisasi yang mendukung inovasi (*innovation-supporting*).

Berbagai penelitian telah mengakui bahwa tipe kepemimpinan berpengaruh terhadap prioritas strategi perusahaan dan implementasi sistem pengendalian formal dalam organisasi (misalnya Abernethy et al, 2010; Menguc et al, 2007). Tipe kepemimpinan juga ditemukan mempengaruhi inovasi dan kreativitas perusahaan (Garcia-Morales et al, 2012; Jung, 2001; Jung et al, 2003; Jung et al, 2008). Selain tipe kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan tim (Waldman & Yammarino, 1999; Braun et al, 2003).

Nguyen, T.T. et al (2016) mengembangkan penelitian dalam area pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pilihan dalam mendesain SPM dan pengaruh desain SPM tersebut terhadap kinerja. Nguyen, T.T. et al (2016) memperluas penelitian oleh Abernethy et al, (2010) dan Widener et al (2008) dengan menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional atas pilihan dalam sistem penilaian kinerja komprehensif (*comprehensive performance measurement systems*), sistem imbalan kerja (*reward systems*), dan informasi akuntansi berskala luas (*broad scope accounting information/ BSA information*). Penelitian ini juga mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*). Hasil penelitiannya kemudian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan dan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Nguyen, T.T. et al (2016) mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan dan berpengaruh secara langsung terhadap penggunaan *BSA information* dan penggunaan *comprehensive PMS*, tetapi tidak signifikan terhadap *reward*

systems. Peneliti juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh tidak langsung secara parsial terhadap kinerja manajerial melalui tiga mediator yaitu sistem penilaian kinerja komprehensif (*comprehensive performance measurement systems/Comprehensive PMS*), sistem imbalan kerja (*reward systems*), dan informasi akuntansi berskala luas (*broad scope accounting information/BSA information*). Gumusluoglu dan Ilsev (2009) mendukung temuan Jung et al (2003) dengan melakukan pengujian pada level individu dan level organisasi. Pada level individual mereka menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Konsep yang lebih komprehensif dipaparkan oleh Menguc et. al (2007) yang mengembangkan model terintegrasi dengan berbasis pada *resource-based view* dimana Menguc et al (2007) menguji model rangkaian sumber keunggulan posisional – kinerja perusahaan (*source-positional advantage - firm performance chain*).

Penelitian ini disandarkan pada *resource-based view theory* (RBV) dan *contingency theory* sebagai landasan dalam penyusunan kerangka pemikiran maupun analisisnya. Secara singkat *resource based view* dapat diringkas sbb: sumber daya perusahaan terdiri dari semua aset baik berwujud maupun tidak berwujud, manusia dan bukan manusia yang dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan dan mengizinkannya menyusun dan menerapkan strategi penciptaan nilai (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Sumber daya yang berharga, tidak umum, tidak dapat ditiru dan tidak dapat diganti (Barney, 1991) terdiri dari kompetensi unik atau inti perusahaan (Prahalad & Hamel, 1990). Kapabilitas perusahaan membentuk link yang menghubungkan antara berbagai sumber daya perusahaan yang memungkinkan perusahaan memanfaatkan sumber daya tersebut untuk

mencapai keunggulan (Day, 1994). *Inovativeness, organizational learning, market orientation*, dan *entrepreneurship* merupakan kapabilitas utama yang dimiliki oleh perusahaan untuk menciptakan *competitive advantage*, untuk menyesuaikan dan menciptakan perubahan pasar (Barney, 1991; Eisenhardt dan Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Kapabilitas ini bersifat dinamis dan harus terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Keterkaitan antara *levers of control*, strategi (kapabilitas perusahaan), kepemimpinan transformasional dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan sangat tepat dijelaskan oleh pendekatan/teori kontinjensi. Premis utama teori kontinjensi menyatakan bahwa tidak ada struktur organisasi yang terbaik, tetapi struktur organisasi yang tepat sangat tergantung pada kontinjensi yang dihadapi organisasi (Blau, 1970; Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962; Child, 1973; Galbraith, 1973; Rumelt, 1974; Thompson, 1967; Woodward, 1965). Salah satu konsep yang paling penting dalam teori kontinjensi adalah konsep *fit* (kesesuaian) (Drazin & Van de Ven, 1985). Organisasi yang memiliki karakteristik sesuai (*fit*) dengan kontinjensi situasinya akan berkinerja lebih baik daripada organisasi yang tidak sesuai (Nadler & Tushman, 1980).

Otley (1990) mengemukakan bahwa teori kontinjensi menjadi paradigma yang dominan dalam riset akuntansi manajemen. Hal didukung oleh Cadez & Guilding (2008). Chenhall (2003; 2007), menemukan bahwa faktor kontekstual (lingkungan, struktur, strategi, teknologi, ukuran, dan budaya organisasi) sangat berpengaruh dalam mendesain SPM. Henri (2006) menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi adalah sebuah bentuk strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

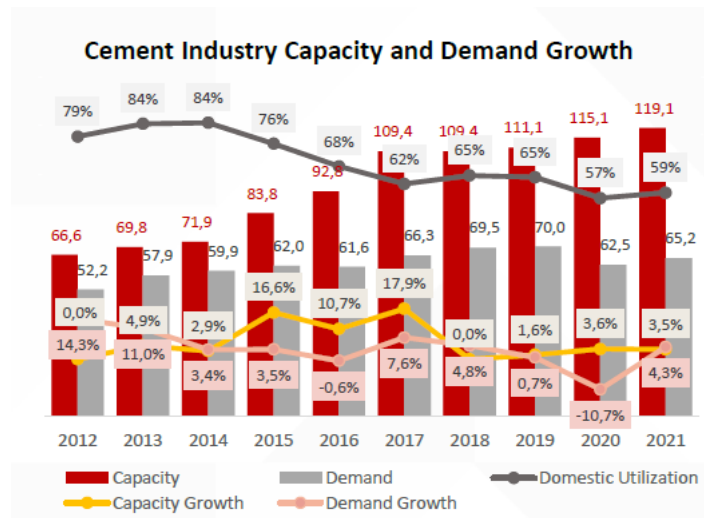
Fenomena yang nampak dalam organisasi, ketenangan, kesejukan,

keindahan, kepercayaan, keharmonisan, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama (Schein, 1991). Artinya pemimpin pada tahap awal terbentuknya organisasi menciptakan budaya organisasi, sebaliknya budaya organisasi pada organisasi yang sudah mapan juga akan menentukan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi. Kepemimpinan transformasional sebagai salah satu pembentuk budaya organisasi, memiliki peranan penting dalam SPM (Abernethy, 2010; Nguyen T.T. Et al, 2016). Selain itu kepemimpinan transformasional mendorong kinerja perusahaan melalui kapabilitas organisasi (Garcia-Morales-gonzalez, 2012; Jung et. al, 2003; Gumusluogu dan Ilsev, 2009; Menguc et. al, 2007).

Teori *Resource-Based View (RBV)* menegaskan bahwa sumber daya yang unik dapat berkontribusi menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan yang akan mengarah pada terciptanya kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing perusahaan dapat tercapai jika perusahaan tersebut mampu menciptakan sumber daya (*resource*) yang bersifat *valueable*, *rare*, *inimitable*, *non-substitutable* yang biasa juga disingkat VRIN. Kapabilitas organisasi adalah elemen dasar dari teori RBV. Sejalan dengan RBV, inovasi, pembelajaran organisasi, orientasi pasar, dan kewirausahaan disepakati sebagai kapabilitas utama untuk mencapai keunggulan bersaing (Henri, 2006). Namun kapabilitas ini harus dikombinasi untuk menjadikan sebuah perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang unik (Henri, 2006; Hult dan Ketchen, 2001; Hurley dan

Hult, 1998). Kapabilitas organisasi tidak bisa menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) jika berdiri sendiri.

Industri semen merupakan salah satu sub sektor dalam industry manufaktur dasar dan kimia di Indonesia berdasarkan kategori yang dikeluarkan oleh Bursa Efek Indonesia. Semen merupakan salah satu bahan utama dalam melaksanakan pembangunan infrastruktur seperti jalan, jembatan, pelabuhan, bandar udara, bendungan dan lain-lain. Banyaknya sumber bahan baku di Indonesia berupa batu kapur (*limestone*) menyebabkan pertumbuhan industri semen cukup tinggi. Berdasarkan data Asosiasi Semen Indonesia (www.asi.or.id, 2022) saat ini jumlah perusahaan semen yang beroperasi di Indonesia berjumlah 14 (empat belas) perusahaan dengan kapasitas terpasang sebanyak 119,1 juta ton per tahun. Pertumbuhan kapasitas industry semen yang tergolong tinggi juga disebabkan karena masuknya pemain asing yang mempunyai modal besar yang dimotivasi oleh besarnya anggaran infrastruktur yang digelontorkan pemerintahan presiden Joko Widodo, booming property pada periode 2009 – 2013, serta tingginya tingkat kebutuhan perumahan (*housing backlog*) di Indonesia (Pefindo, 2021). Kesemua faktor tadi mendorong terjadinya kelebihan kapasitas industry semen (*oversupply*) yang mencapai 40,9 % sebelum ekspor pada tahun 2021. Situasi ini tentunya akan mengarah kepada persaingan yang sangat ketat antar pemain.



Gambar 2. Kapasitas Industri Semen dan Pertumbuhan Permintaan (Asosiasi Semen Indonesia, 2021)

Meskipun jumlah perusahaan semen terdiri atas 14 buah, sebenarnya 63 % kapasitas industri semen dikuasai oleh Semen Indonesia Group (SIG) dan Indocement Tunggal Prakarsa (INTP). SIG merupakan holding company BUMN yang membawahi Semen Padang, Semen Gresik, Semen Tonasa, Solusi Bangun Indonesia (SBI), dan Thanglong Vietnam Joint Stock Company. Sedangkan 37% kapasitas tersisa dibagi di antara perusahaan semen lainnya.

Berdasarkan data dari laporan tahunan Semen Indonesia Group 2021, secara umum industri semen di tanah air menghadapi beberapa tantangan, antara lain:

1. Kondisi oversupply; Industri semen mengalami *oversupply*, penambahan kapasitas produksi nasional dan rendahnya pertumbuhan permintaan semen nasional akibat pandemic COVID-19 menyebabkan tingkat utilisasi industri yang masih rendah pada tahun 2021. Permintaan semen nasional tahun 2021 sebesar 65,2 juta ton atau tumbuh 4,3% dibandingkan tahun lalu, yang ditopang dari pertumbuhan konsumsi semen kantong sebesar

4,7% dan curah 3,2% untuk renovasi, pembangunan property, serta realisasi pembangunan infrastruktur. Total kelebihan kapasitas terpasang produsen semen nasional tanpa mempertimbangkan volume ekspor menjadi sebesar 53,9 juta ton dan tingkat utilisasi industry 2021 tanpa mempertimbangkan volume ekspor masih di level 59,1%. Sebagian besar produsen semen di Indonesia bermain pada harga yang rendah terutama bagi pemain yang baru masuk ke industry semen di Indonesia dalam rangka memperoleh pangsa pasar. Di samping itu, sejak pandemic COVID 19 di tahun 2020, banyak pemain semen menjadi lebih agresif dari sisi harga untuk dapat mempertahankan volume penjualan dan utilisasi pabriknya, sehingga menciptakan disparitas harga yang cukup lebar di pasar. Kondisi ini telah menciptakan persaingan yang luar biasa ketat (*hypercompetition*) dan tentu tidak sehat bagi industri semen secara keseluruhan.

Tabel 1.1 Kapasitas, demand semen domestik dan Rata-rata utilisasi 2020-2021

Keterangan	Satuan	2021	2020
Kapasitas terpasang	Juta ton	119,05	115,05
Permintaan domestik	Juta ton	65,21	62,51
Utilisasi	%	59,10	57,17
Penjualan ekspor	Juta ton	11,61	9,27
Total penjualan	Juta ton	76,82	71,78
<i>Utilisasi termasuk ekspor</i>	%	69,62	65,65

Sumber : Semen Indonesia Group, Laporan Tahunan 2021

2. Keterbatasan pasokan dan tingginya harga batubara; Proses pemulihan ekonomi menimbulkan lonjakan permintaan melampaui kapasitas *supply*,

terutama produk komoditas yang mengakibatkan adanya kekurangan pasokan dan lonjakan tajam harga, termasuk batu bara yang menjadi salah satu sumber energi dalam proses produksi semen. Hal ini tentu berpengaruh pada peningkatan biaya produksi yang bisa menggerus margin laba perusahaan. Harga batubara di pasar global pada kuartal ke tiga tahun 2021 melonjak tinggi, hingga mencatatkan rekor sepanjang sejarah perdagangan komoditas batubara.

3. Meningkatnya perhatian terhadap isu keberlanjutan dan perubahan iklim; Saat ini dunia semakin berfokus pada pengelolaan aspek keberlanjutan baik yang dilakukan oleh pemerintah berbagai negara, korporasi maupun investor. Di samping aspek ekonomi, aspek pengelolaan lingkungan, aspek sosial dan aspek tata kelola (Environment, Social, & Governance - ESG) menjadi semakin penting untuk memastikan keberlanjutan, khususnya bagi korporasi atau perusahaan. Para investor, institusi keuangan maupun manajer investasi global memberikan perhatian lebih pada aspek ESG, khususnya isu perubahan iklim. Mereka semakin intensif menerapkan standar penempatan dana kelolaan pada pelaku bisnis yang dapat menunjukkan upaya dan dukungan nyata terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan, terutama dalam pengelolaan energi, emisi, pengelolaan air, pengelolaan limbah dan pengelolaan keanekaragaman hayati.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dikatakan bahwa industry semen di Indonesia menghadapi tantangan yang cukup berat dalam menjalankan operasinya yaitu; a) kapasitas produksi industry semen yang meningkat melebihi pertumbuhan permintaan sehingga menimbulkan *oversupply* (kelebihan pasokan)

mengakibatkan situasi persaingan yang sangat ketat (*hypercompetition*); b) keterbatasan pasokan dan tingginya harga batubara sebagai komponen utama biaya produksi yang berpengaruh terhadap peningkatan biaya produksi; c) meningkatnya perhatian terhadap isu keberlanjutan dan perubahan iklim dari para stakeholder yang menimbulkan tekanan berat bagi industry semen yang sering dianggap sebagai salah satu penyumbang emisi karbon. Untuk memecahkan masalah tersebut manajemen beberapa perusahaan semen telah meluncurkan inisiatif strategi yang diharapkan dapat menjadi solusi atas permasalahan yang dihadapi. Strategi tersebut diharapkan dapat menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang selanjutnya akan menghasilkan kinerja yang unggul. Untuk memastikan agar strategi tersebut berjalan dengan baik maka dibutuhkan system pengendalian manajemen, yang akan berfungsi mendorong para manajer untuk mampu melaksanakan strategi yang ditetapkan (*intended strategy*) maupun menyesuaikan strategi jika terjadi perubahan yang bersifat strategis. SPM tidak bisa berjalan dengan baik jika tidak didukung oleh kepemimpinan yang sesuai, dalam hal ini kepemimpinan transformasional. Menurut Kotter (1990) kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan *change* (perubahan), karena dunia bisnis telah menjadi sangat kompetitif dan *volatile* (berubah sangat cepat). Perubahan ini didorong oleh berbagai faktor seperti perkembangan teknologi yang sangat cepat, kompetisi global, deregulasi pasar, *overcapacity* di industry padat modal (misalnya industry semen), yang membutuhkan kepemimpinan yang bisa menghadapi perubahan yang dibutuhkan agar inisiatif strategi direncanakan dilaksanakan dengan baik.

Orisinalitas (*novelty*) suatu penelitian dapat dilihat dari adanya perbedaan pada penelitian-penelitian sebelumnya karena latar belakang yang mencakup

research gap dan fenomena bisnis yang berbeda. Orisinalitas ilmiah penelitian ini meliputi orisinal pada model teorikal dasar dan orisinalitas model penelitian (Ferdinand, 2014). Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *levers of control* terhadap keunggulan bersaing perusahaan yang dimediasi oleh kapabilitas perusahaan, dan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi hubungan *levers of control* dengan kapabilitas perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Henri (2006) dan Widener (2007) merupakan pondasi berpikir dalam riset ini. Meskipun demikian terdapat perbedaan dengan kedua penelitian terdahulu tersebut, dimana penelitian ini menggunakan *levers of control* sebagai sebuah paket system pengendalian manajemen (*control package*). Hal ini berarti menggunakan keempat elemen system pengendalian secara bersama-sama sebagaimana yang dikembangkan oleh Simons (1995) dan disarankan oleh beberapa peneliti seperti Bisbe dan Malagueno (2009) dan Baird et al. (2019). Hal ini juga didukung oleh Mundy (2010) yang menemukan bahwa penggunaan system pengendalian secara berimbang akan menghasilkan ketegangan dinamis (*dynamic tensions*) yang sangat dibutuhkan dalam pengelolaan organisasi untuk menghadapi tantangan yang makin berat.

Hal lain yang membedakan penelitian ini dengan penelitian lain adalah penggunaan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) sebagai variabel endogen atau variabel dependen. Penelitian oleh Ray, Barney dan Muhanna (2004) mengusulkan penggunaan efektivitas proses bisnis untuk mengukur pengaruh kapabilitas sumber daya dibandingkan menggunakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini disebabkan keunggulan spesifik perusahaan pada level proses bisnis tidak selalu tampak dalam kinerja di tingkat

perusahaan (firm level). Sebagaimana dikemukakan oleh Day dan Wensley (1988) hasil kinerja yang unggul dan keunggulan dalam sumber daya produksi menggambarkan keunggulan bersaing perusahaan.

Faktor ketiga yang membedakan penelitian ini adalah penggunaan variabel moderasi kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) sebagai variable yang mempengaruhi hubungan antara *levers of control* dengan kapabilitas perusahaan. Peranan faktor kepemimpinan dalam penelitian di bidang akuntansi tidak banyak memperoleh perhatian sampai beberapa waktu terakhir (Abernethy et al., 2010). Abernethy et al (2010) menganggap bahwa bukti-bukti menunjukkan karakteristik kepemimpinan memiliki peranan yang signifikan dalam menjelaskan perilaku perusahaan (*firm behaviour*). Hasil penelitian Abernethy et al (2010) menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan secara signifikan menentukan keputusan manajemen senior dalam penggunaan sistem perencanaan dan pengendalian. Hal ini juga berperan besar dalam penerapan sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*) untuk pemberian imbalan kepada manajer pada tingkatan yang lebih rendah. Penelitian ini diperluas oleh Nguyen, T.T. et al (2016) yang mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan dan berpengaruh secara langsung terhadap penggunaan *broad scope accounting (BSA) information* dan penggunaan *comprehensive performance measurement systems*, tetapi tidak signifikan terhadap *reward systems*. Sementara itu diketahui bahwa beberapa penelitian telah mengkonfirmasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kapabilitas perusahaan misalnya; tipe kepemimpinan ditemukan mempengaruhi inovasi dan kreativitas perusahaan (Garcia-Morales et al, 2012; Jung, 2001; Jung et al, 2003;

Jung et al, 2008). Selain itu tipe kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan tim (Waldman dan Yammarino, 1999; Braun et al, 2003).

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang, *research gap* dan beberapa masalah yang telah dikemukakan di atas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana mengembangkan *levers of control* untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan yang dimediasi oleh kapabilitas perusahaan dan bagaimana hubungan langsung antara *levers of control* dengan keunggulan bersaing perusahaan.
2. Bagaimana mengembangkan *levers of control* untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional.

Masalah penelitian di atas kemudian dikembangkan menjadi pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *levers of control* yang mencakup sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif berpengaruh terhadap kapabilitas perusahaan?
2. Apakah kapabilitas perusahaan yang mencakup orientasi pasar, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *levers of control* terhadap keunggulan bersaing perusahaan?

4. Apakah kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara *levers of control* dengan kapabilitas perusahaan?
5. Apakah *levers of control* berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peranan *levers of control*, kapabilitas perusahaan dan kepemimpinan transformasional terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Selain menguji secara langsung pengaruh *levers of control* terhadap kapabilitas perusahaan dan terhadap keunggulan bersaing, penelitian ini juga menguji pengaruh kapabilitas perusahaan terhadap keunggulan bersaing. Secara tidak langsung riset ini meneliti pengaruh *levers of control* terhadap keunggulan bersaing dengan mediasi kapabilitas perusahaan. Penelitian juga menilai peranan kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan *levers of control* dan kapabilitas perusahaan. Secara spesifik tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh *levers of control framework* yang mencakup sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif berpengaruh terhadap kapabilitas perusahaan?
2. Menguji pengaruh kapabilitas perusahaan yang mencakup orientasi pasar, inovasi, pembelajaran organisasi, dan kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.
3. Menguji pengaruh langsung *levers of control framework* terhadap keunggulan bersaing perusahaan.
4. Menguji pengaruh *levers of control framework* dengan kapabilitas perusahaan yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional.

5. Menguji pengaruh tidak langsung *levers of control* terhadap keunggulan bersaing melalui kapabilitas perusahaan ?

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka manfaat penelitian yang diharapkan penulis adalah:

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris tentang pengaruh *levers of control framework* terhadap keunggulan bersaing perusahaan yang dimediasi oleh kapabilitas perusahaan dan pengaruh *levers of control framework* dan kapabilitas perusahaan dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional. Secara teoritis penelitian ini memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu di bidang akuntansi manajemen, dan secara khusus dalam membangun sebuah kerangka konseptual mengenai pengaruh *levers of control framework* terhadap keunggulan bersaing perusahaan yang dimediasi oleh kapabilitas perusahaan dan pengaruh kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi hubungan *levers of control framework* dengan kapabilitas perusahaan.
2. Bagi manajemen. Hasil penelitian ini kiranya dapat memberikan kontribusi bagi manajemen dalam mendesain sistem pengendalian manajemen berbasis *levers of control* yang tepat dengan mempertimbangkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang dapat memperkuat hubungan sistem pengendalian manajemen dengan kapabilitas perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Resources Based View (RBV)*

Kebanyakan penelitian strategi berkisar di antara peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan serta kesesuaian (*fit*) diantara keempatnya. Namun demikian, kebanyakan penelitian lebih menekankan pada analisis peluang dan ancaman lingkungan eksternal daripada analisis internal perusahaan. Konsep yang populer digunakan adalah *five force model* dari Porter (1980). Konsep tersebut menekankan bahwa peluang perusahaan akan lebih besar dan ancaman akan lebih kecil bila perusahaan berada dalam industri yang menarik (*attractive industry*). Ada dua asumsi utama yang digunakan dalam konsep ini yaitu: pertama, sumberdaya yang dimiliki atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam satu industri atau satu kelompok strategik (*strategic group*) adalah homogen. Kedua, sumberdaya yang digunakan untuk implementasi strategi memiliki mobilitas tinggi. Dengan adanya mobilitas sumberdaya ini, heterogenitas sumberdaya tidak akan bertahan lama karena sumberdaya tersebut akan mudah didapatkan dan dimiliki perusahaan lain dalam satu industri atau kelompok strategik. Dua asumsi ini memunculkan keraguan bahwa lingkungan perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Asumsi ini mengabaikan adanya kemungkinan heterogenitas sumberdaya dalam satu industri dan kemungkinan tidak dinamisnya pergerakan sumberdaya perusahaan dalam satu industri. Oleh karena itu *resource-based view* mensubstitusikan kedua asumsi di atas menjadi dua asumsi utama yang berbeda yaitu: pertama, adanya heterogenitas sumberdaya perusahaan dalam satu industri

atau kelompok strategik. Kedua, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah (*immobility*) dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, sehingga heterogenitas sumberdaya dapat bertahan lama. Dua asumsi ini digunakan oleh *resource-based view* dalam menganalisa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Pergeseran asumsi dasar inilah yang melatarbelakangi pengembangan konsep *resource-based view* dan menjadi perspektif yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari internal atau kekuatan yang dimiliki.

The Resource-based View (RBV) yang menjelaskan bahwa sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru dan tidak tergantikan (*valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable (VRIN)*) dapat menjadi sumber kinerja yang unggul, dan dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). Munculnya RBV berawal dari pendekatan klasik dalam formulasi strategi yang pada umumnya berangkat dari penilaian terhadap kompetensi dan sumber daya perusahaan, di mana hal-hal yang berbeda (*distinctive*) atau superior dari pesaing dapat menjadi basis keunggulan kompetitif (Andrews, 1971; Thompson dan Strickland, 1990).

Teori *Resources Based View (RBV)* menekankan bahwa dalam manajemen strategis sumberdaya utama dan pendorong munculnya keunggulan bersaing serta mampu membentuk kinerja yang superior dikaitkan dengan hal-hal yang sangat berharga dan sulit untuk diduplikasi (Barney, Wright, and Ketchen 2001). Hal ini dibangun dengan asumsi bahwa sumberdaya strategis terdistribusi merata diantara perusahaan dan bahwa perbedaan masing-masing bersifat stabil. Terdapat 4 (empat) indikator utama yang mengindikasikan sumberdaya yang bisa menjadi keunggulan bersaing; bernilai, jarang ada, sulit ditiru, dan tidak bisa

tergantikan. Barney (1991) menyatakan bahwa sumberdaya perusahaan mencakup semua aset, proses di dalam organisasi, informasi, dan pengetahuan yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan untuk mendukung strategi yang dijalankan.

Bila pendekatan struktur (*the structure-conduct performance approach*) memiliki asumsi bahwa formulasi strategi dan keberhasilan implementasinya sangat ditentukan oleh struktur industri di mana perusahaan berada, maka *resources-based approach* berpendapat bahwa formulasi strategi dan keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh sumber daya organisasi dalam bentuk kompetensi yang berbeda (*distinctive competencies*) atau *core competencies* di dalam terminologi Prahalad dan Hamel (1990).

Distinctive competencies (Hill dan Jones, 2004: 77) merupakan keunggulan spesifik yang dimiliki perusahaan yang memungkinkan perusahaan melakukan diferensiasi produk mereka terhadap produk pesaing dan atau memiliki biaya lebih rendah (*lower costs*) dibanding pesaing, sehingga perusahaan tersebut akan memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing dibanding perusahaan lainnya, bila perusahaan memiliki profitabilitas (*profitability*) yang lebih besar dibanding rata-rata profitabilitas pesaing dalam suatu industri. Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bila perusahaan mampu mempertahankan profitabilitasnya dibanding profitabilitas rata-rata industri selama bertahun-tahun. *Distinctive competencies* yang dimiliki suatu perusahaan berasal dari dua hal yang saling melengkapi satu dan lainnya, yaitu: *resources* dan *capabilities*.

Resources (sumber daya) adalah berbagai jenis input yang dimasukkan ke dalam proses operasi perusahaan. *Resources* mencakup modal, fasilitas fisik, manusia, teknologi, dan berbagai pendukung organisasi perusahaan lainnya yang memungkinkan sebuah perusahaan menciptakan nilai (*to create value*) bagi para pelanggannya. Sumber daya organisasi selanjutnya dapat dibagi ke dalam dua kategori. Pertama, sumber daya berwujud (*tangible resources*) yang mencakup segala jenis sumber daya yang dapat dilihat bentuk fisiknya seperti tanah, bangunan, pabrik, peralatan, mesin, uang, dan persediaan.

Kedua, *sumber daya tidak berwujud (intangible resources)* yaitu berbagai sumber daya nonfisik yang diciptakan perusahaan dan para karyawannya, seperti: nama merek (*brand name*), reputasi perusahaan, pengetahuan dan pengalaman sumber daya manusia perusahaan, kekayaan intelektual perusahaan yang diwujudkan dalam bentuk paten, hak cipta, dan merek dagang (*trademark*).

Kapabilitas (*capabilities*) menunjukkan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki dan memberdayakan sumber daya tersebut secara produktif. Secara umum kapabilitas perusahaan berasal dari tiga hal yaitu struktur organisasi, proses organisasi, dan sistem pengendalian organisasi. Ketiga hal tersebut secara bersama-sama akan menentukan bagaimana dan di mana keputusan dibuat dalam suatu organisasi perusahaan, perilaku apa saja dari karyawan yang akan mendapatkan imbalan (*rewards*) dari perusahaan serta apa yang menjadi nilai dan norma di dalam perusahaan.

Innovativeness (kemampuan berinovasi), *organizational learning* (pembelajaran organisasi), *market orientation* (orientasi pasar), *entrepreneurship* (kewirausahaan) telah diakui sebagai kapabilitas perusahaan yang utama untuk

meraih keunggulan kompetitif (Hult & Ketchen, 2001; Hurley & Hult, 1998; Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001). Selama lebih dari 25 tahun terakhir, *resource based view* (RBV) yang menganggap kapabilitas perusahaan sebagai sumber keunggulan kompetitif telah menjadi *framework* yang penting dan menjadi standar teori dalam bidang manajemen strategi (Barney, Wright & Ketchen, 2001; Hoopes, Madsen, & Walker, 2003). RBV didasarkan atas prinsip bahwa kompetitivenes adalah fungsi dari sumber daya dan kapabilitas yang unik dan bernilai yang dikendalikan oleh perusahaan. Kapabilitas perusahaan membentuk *link* yang menghubungkan antara berbagai sumber daya perusahaan yang memungkinkan perusahaan memanfaatkan sumber daya tersebut untuk mencapai keunggulan (Day, 1994). *Inovativeness, organizational learning, market orientation*, dan *entrepreneurship* merupakan kapabilitas utama yang dimiliki oleh perusahaan untuk menciptakan *competitive advantage*, untuk menyesuaikan dan menciptakan perubahan pasar (Barney, 1991; Eisenhardt dan Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Kapabilitas ini bersifat dinamis dan harus terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Kendati perusahaan memiliki sumber daya organisasi yang spesifik (bersifat khusus dan berbeda dengan sumber daya yang dimiliki pesaing) serta berharga (*valuable*), tetapi perusahaan tidak serta merta akan memperoleh *distinctive competencies*, apabila perusahaan tidak mampu menggunakan *resources* tersebut secara efektif.

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mampu menerapkan strategi yang bisa menciptakan nilai yang mudah ditiru atau dimiliki oleh pesaing. Sedangkan keunggulan bersaing yang tahan lama adalah nilai yang sulit ditiru atau dimiliki pesaing sehingga manfaat dari strategi tersebut tidak bisa

diduplikasi (Barney, 1991) Teori RBV menjadi teori populer di bidang manajemen strategis.

Fahy (2000) mengatakan bahwa kontribusi terbesar dari RBV adalah sebagai teori keunggulan bersaing yang sederhana dan sangat mendasar. RBV diawali dengan asumsi bahwa hasil yang ingin dihasilkan dari upaya manajerial dalam perusahaan adalah memiliki keunggulan bersaing (SCA- *Sustainable Competitive Advantage*). Pencapaian SCA membuat perusahaan memperoleh tingkat pengembalian di atas rata-rata. RBV berpendapat bahwa kunci untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut adalah dengan memiliki sumberdaya utama (bernilai, sulit diduplikasi). RBV menekankan pada pilihan strategis; mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menggunakan sumberdaya kunci untuk memaksimalkan tingkat pengembalian (Barney, Wright, dan Ketchen 2001).

2.2 Teori Kontinjensi (*Contingency Theory*)

Pendekatan kontinjensi sebagai sebuah teori (teori kontinjensi) dimulai pada pertengahan tahun 1960. Premis utama teori kontinjensi menyatakan bahwa tidak ada struktur organisasi yang terbaik, tetapi struktur organisasi yang tepat sangat tergantung pada kontinjensi yang dihadapi organisasi (Blau, 1970; Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962; Child, 1973; Galbraith, 1973; Rumelt, 1974; Thompson, 1967; Woodward, 1965). Salah satu konsep yang paling penting dalam teori kontinjensi adalah konsep *fit* (kesesuaian) (Drazin & Van de Ven, 1985). Organisasi yang memiliki karakteristik sesuai (*fit*) dengan kontinjensi situasinya akan berkinerja lebih baik daripada organisasi yang tidak sesuai (Nadler & Tushman, 1980).

Pendekatan ini kemudian berkembang sangat cepat 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 (Albernathy dan Lillis, 1995). Beberapa studi yang berkaitan dengan akuntansi manajemen mengklaim bahwa teori kontinjensi merupakan sebuah paradigma yang sangat dominan (Cadez dan Guilding, 2008; Dent, 1990; Fisher, 1995).

Awalnya pendekatan kontinjensi dalam akuntansi manajemen 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 sangat tepat 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 dan 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 (Gardin dan Greve, 2008). Studi-studi kontinjensi kemudian berdampak luas dalam penggunaan berbagai faktor kontekstual.

Chenhall (2003; 2007) 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. Faktor-faktor tersebut dikenal sebagai variabel kontekstual organisasi yang didasarkan atas pendekatan kontinjensi. Faktor-faktor ini juga yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi.

Strategi organisasi sebagai faktor kontekstual dalam organisasi masih dianggap baru dalam pendekatan kontinjensi (Gong dan Tse, 2009). Pengimplementasian strategi organisasi juga membutuhkan seorang manajer untuk menilai faktor-faktor kontekstual lain agar dapat mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Chenhall, 2007). Penelitian Chenhall dan Langfield-Smith (1998) menunjukkan bahwa strategi organisasi sangat bermanfaat untuk proses organisasi. Henri (2006) juga menunjukkan bahwa kapabilitas perusahaan adalah sebuah strategi yang dapat membawa perusahaan menuju kepada keunggulan bersaing yang juga berdampak pada kinerja.

Faktor kontekstual lain yang perlu dipertimbangkan dalam pendekatan kontinjensi adalah budaya organisasi dan kepemimpinan. Budaya organisasi dianggap sebagai soft-contingency variable (Gong dan Tse, 2009). Kultur organisasi dianggap memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Doney, et al. (1998) berpendapat bahwa kultur organisasi baik pada tingkat personal maupun organisasi dapat memberikan sebuah keunggulan bersaing sehingga perlu dipertimbangkan dalam mempererat hubungan antara bawahan dengan atasan. Oleh karena itu, peran kultur organisasi memberikan arti penting bagi pengembangan sebuah organisasi sehingga kultur organisasi perlu dipertimbangkan dalam menerapkan kapabilitas sebagai strategi organisasi.

Fenomena yang nampak dalam organisasi, ketenangan, kesejukan, keindahan, kepercayaan, keharmonisan, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama (Schein, 1991). Artinya pemimpin pada tahap awal terbentuknya organisasi menciptakan budaya organisasi, sebaliknya budaya organisasi pada organisasi yang sudah mapan juga akan menentukan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi

Kepemimpinan transformasional sebagai salah satu pembentuk budaya organisasi, memiliki peranan penting dalam SPM (Abernethy et al, 2010; Nguyen T.T. Et al, 2016). Selain itu kepemimpinan transformasional mendorong kinerja perusahaan melalui kapabilitas organisasi (Garcia-Morales-gonzalez, 2012; Jung et al, 2003; Gumusluogu & Ilsev, 2009; Menguc et. al, 2007).

Sistem pengendalian manajemen dalam sebuah organisasi merupakan hal penting yang perlu diperhatikan. Kegagalan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen akan berdampak pada kegagalan organisasi yang pada akhir memberikan akibat yang fatal misalnya kerugian finansial, hilangnya reputasi perusahaan, dan berakhir pada kegagalan organisasi (Merchant dan van der Stede, 2007). Oleh karena itu diklaim bahwa sebuah organisasi tanpa pengendalian adalah tidak mungkin (Otley dan Berry, 1980).

Keterkaitan antara SPM, kepemimpinan transformasional, strategi (kapabilitas perusahaan), dan keunggulan bersaing sangat tepat dijelaskan oleh pendekatan/teori kontinjensi. Dengan demikian, teori kontinjensi menjadi dasar

dalam menjelaskan hubungan variabel-variabel tersebut yang digunakan dalam penelitian ini.

2.3 Sistem Pengendalian Manajemen *Levers of Control*

Management control system atau system pengendalian manajemen (SPM) didefinisikan oleh Anthony (1965) sebagai sebuah proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya perusahaan diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini memberikan gambaran bahwa SPM lebih bersifat sistem pengendalian berbasis akuntansi yang mengendalikan perencanaan, monitoring aktivitas, pengukuran kinerja, dan mekanisme pengintegrasian. Konsep SPM Anthony (1965) juga memisahkan antara pengendalian manajemen dengan pengendalian strategis dan pengendalian operasional. SPM merupakan alat untuk menumbuhkan kerjasama diantara sejumlah individu atau unit organisasi yang mungkin hanya memiliki sedikit keselarasan tujuan serta menyalurkan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang spesifik (Ouchi, 1979).

Selama lebih dari 30 tahun terakhir telah berkembang minat penelitian tentang hubungan antara sistem pengendalian manajemen (SPM) atau *management control system* (MCS) dan strategi. Sebagian besar dari penelitian ini berdasarkan pada premis bahwa SPM harus didesain atau dirancang sedemikian rupa untuk mendukung strategis bisnis perusahaan demi menumbuhkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan mencapai kinerja yang unggul (Dent, 1990; Simons, 1987, 1990). Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kinerja organisasi yang unggul berasal dari kesesuaian (*fit*) antara lingkungan organisasi, strategi, dan internal struktur serta internal sistem (Govindarajan, 1988;

Govindarajan & Gupta, 1985). SPM mencakup baik internal struktur maupun internal sistem.

Menurut Langfield Smith (2007) penelitian tentang SPM hingga akhir era 1990-an kebanyakan berfokus pada '*fit*' atau kesesuaian antara desain SPM dengan strategi. Pengendalian yang dimaksud bisa mencakup pengendalian biaya (*cost control*), pengendalian anggaran (*budgetary control*), serta penilaian kinerja dan sistem imbalan (*performance measurement and reward system*). Jenis-jenis pengendalian ini umumnya terkait dengan strategi bisnis. Meskipun ada juga beberapa penelitian yang membahas strategi operasional seperti manajemen kualitas, *manufacturing flexibility*, dan beberapa strategi yang terkait dengan produk. Belakangan fokus riset berkembang ke arah peranan SPM dalam mempengaruhi perubahan yang strategis melalui pengendalian interaktif (*interactive control*) seperti yang terdapat dalam framework *lever of control* (Simons, 1995) dan juga pendekatan *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996).

Selama beberapa puluh tahun terakhir telah terjadi peningkatan minat dalam penelitian yang meneliti hubungan antara sistem pengendalian manajemen (SPM) dan strategi (Langfield -Smith, 2007; Tessier&Otley , 2012; Heinecke et al, 2016; Martyn et al, 2016). Sebagian besar penelitian ini bertumpu pada hipotesis bahwa SPM harus dirancang secara eksplisit untuk mendukung strategi bisnis, guna meningkatkan keunggulan kompetitif dan mendorong kinerja yang unggul (Dent, 1990; Simons, 1987, 1990; Curtis et al, 2017). Peneliti sebelumnya berfokus pada pencocokan atau kesesuaian antara desain SPM dan strategi bisnis. Henri (2006a), Langfield -Smith (2007), Arjalies dan Mundy (2013), dan Baird et al (2019) menunjukkan bahwa temuan yang diberikan oleh aliran penelitian strategi MCS

sebelumnya tetap ambigu dan terkadang kontradiktif. Henri (2006a) berpendapat bahwa hasil yang ambigu ini dapat dikaitkan dengan perhatian terbatas yang ditujukan pada ketegangan dinamis yang dihasilkan dari penggunaan atau peran SPM yang berbeda. Karya Simons (Simons, 1990; 1991; 1994; 1995a; 2000), Henri (2006a), Curtis et al (2017) dan Baird et al (2019) berpendapat bahwa ada dua peran MCS: (1) tradisional peran MCS dalam implementasi strategi (MCS sebagai alat diagnostik) dan (2) peran MCS yang lebih aktif dalam perumusan strategi baru (MCS sebagai peran interaktif). Henri (2006a) lebih lanjut berpendapat bahwa untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap tentang hubungan antara MCS dan strategi, diperlukan integrasi dalam analisis teoretis dan empiris dari peran tradisional dan peran MCS yang lebih aktif.

Marginson (2002) secara khusus meneliti tentang hubungan antara SPM dan proses strategi dengan menggunakan metode studi kasus secara mendalam. Menurut Marginson (2002) hubungan antara SPM dan proses strategi merupakan area dalam manajemen strategi yang belum banyak diteliti. Dengan menggunakan model teoretikal Simons (1991; 1994; 1995) yaitu; *strategy process – MCS relationship* (hubungan proses strategi – SPM) diuji pada level manajemen madya (*middle management*) dan manajemen level bawah (*low-level management*). Hasil penelitian mendukung bahwa system belief mempengaruhi manajemen dalam menginisiasi atau mendorong keputusan, penggunaan pengendalian administrative juga cenderung mempengaruhi lokasi inisiatif strategis dan polarisasi peran serta kemungkinan timbulnya bias akibat focus simultan pada seperangkat *key performance indicator* yang kelihatannya bertentangan satu sama lain.

Simons (1987) mendefinisikan SPM sebagai seperangkat prosedur dan system yang diformalkan yang menggunakan informasi untuk meneruskan atau mengubah pola aktivitas organisasi. Simons mengembangkan sebuah model sistem pengendalian manajemen yang koheren yang dikenal dgn nama *levers of control (LOC) framework* (Simons, 1995; 2000). *LOC framework* terdiri atas 4 *control systems* yaitu: sistem beliefs, system boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif. LOC framework ini mencoba menemukan keseimbangan dalam pengelolaan apa yang disebut sebagai *tensions* (ketegangan). Menurut Simons (1995) di dalam organisasi terjadi apa yang dikenal sebagai dinamika organisasi (*organizational dynamics*) yang terjadi pada berbagai dimensi organisasi yaitu: (1) dinamika dalam penciptaan nilai (*dynamics in creating value*); (2) dinamika dalam merancang strategi (*dynamics in strategy making*); (3) dinamika dalam perilaku manusia (*dynamics in human behaviour*). Menurut Simons (1995) masing-masing dinamika ini akan menimbulkan ketegangan (*tensions*) di dalam organisasi sehingga harus direkonsiliasi dan diseimbangkan agar strategi bisnis dapat dikendalikan secara efektif. Ketegangan (*tensions*) bisa terjadi antara kebutuhan untuk mengejar peluang-peluang bisnis yang tidak terbatas dan keterbatasan perhatian manajemen (*limited management attention*). Ketegangan juga muncul ketika terjadi perubahan lingkungan yang mengakibatkan strategi yang telah direncanakan (*intended strategy*) harus disesuaikan sehingga muncul strategi baru (*emergent strategy*) yang mungkin berbeda. Dari aspek perilaku manusia ketegangan bisa terjadi ketika terjadi pertentangan antara kepentingan pribadi (*self-interest*) dan keinginan untuk berkontribusi (*desire to contribute*). *Levers of control (LOC)* merupakan sebuah kerangka (*framework*) yang dirancang untuk

menyeimbangkan atau mengelola berbagai ketegangan organisasi tersebut sehingga memungkinkan dilakukan pengendalian strategi bisnis yang efektif. LOC framework memungkinkan organisasi memainkan keempat system pengendalian, yang disebut *lever* (pengungkit), secara terus menerus untuk mengelola ketegangan baik yang sifatnya positif maupun negative agar tercipta sebuah ketegangan yang dinamis (*dynamic tensions*) antara pencapaian tujuan dan inovasi-inovasi kreatif dalam organisasi. Simons (1995) berpendapat *LOC framework* memungkinkan system pengendalian digunakan untuk tujuan berbeda melalui 4 (empat) cara yang berbeda. System beliefs (komitmen dan inspirasi untuk mencapai tujuan, nilai-nilai, visi, arah, nilai-nilai utama), system boundary (pengendalian administrasi berbasis hirarki, panduan berperilaku, batasan-batasan berperilaku), system diagnostic use (kontrol dan monitoring tujuan organisasi), system interactive use (kemampuan untuk mencari peluang-peluang, memecahkan persoalan atau mengantisipasi masa depan, dan pengambilan keputusan yang melibatkan manajemen).

2.3.1. Sistem Beliefs

Sistem kepercayaan merupakan serangkaian definisi organisasi yang eksplisit yang dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal dan ditegaskan secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arahan bagi organisasi (Simons, 1994; 1995). Sistem kepercayaan 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 (strategy as “perspective”) (Simons, 1995; 2000).

Sistem kepercayaan diciptakan dan dikomunikasikan melalui dokumen-dokumen formal seperti kredo, pernyataan misi atau pernyataan tujuan (Simons, 1994). Namun demikian, dalam lingkungan dinamis pasti ada beberapa hambatan pada karyawan. Timbulnya hambatan ini mengakibatkan para karyawan untuk terlibat karena mengandung resiko. Hambatan ini menurut Simons merupakan pembatas (boundary) yang dalam lever's of control disebut sebagai sistem pembatas. Sistem ini berlawanan dengan sistem beliefs.

2.3.2 Sistem Boundary

Sistem batas adalah sistem formal yang membatasi domain atau wilayah yang bisa diterima dari aktivitas strategik untuk para anggota organisasi (Simons, 1995). Sistem batas digunakan oleh manajer puncak untuk membentuk batasan-batasan berupa aturan dan mengkomunikasikannya dengan tindakan yang harus dihindari oleh karyawan (Simons, 1994). Tujuannya adalah untuk memberikan karyawan kebebasan agar bias berinovasi dan berprestasi dalam bidang-bidang tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.

Sistem batas diciptakan melalui pelaksanaan kode etik, sistem perencanaan strategi, dan pelaksanaan melalui perintah yang diberikan kepada manajer bisnis dan juga melalui standar yang melekat. Pengimplementasian strategi dalam sistem batas diberlakukan sebagai posisi (Strategy as "position") dan juga dibuat untuk menghindari resiko (Simons, 1995; 2000).

Sistem batas dan kepercayaan mempunyai kesamaan yaitu keduanya dimaksudkan untuk memotivasi karyawan agar bisa mencari peluang-peluang baru. Selain itu perbedaan antara sistem batas dan kepercayaan adalah bahwa sistem batas dilakukan dalam hal-hal bersifat negatif melalui batasan-batasan

perilaku sedangkan sistem kepercayaan berlaku dalam hal yang positif melalui inspirasi (Simons, 1995).

2.3.3 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, 1994; 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.

Setiap sistem informasi formal dapat digunakan secara diagnostik jika memungkinkan (Simons, 2000) untuk (1) adanya tujuan untuk dilanjutkan, (2) ukuran keluaran, (3) menghitung atau mengkalkulasi penyimpangan kinerja, dan (4) menggunakan informasi penyimpangan sebagai umpan balik untuk mengubah masukan dan/atau proses agar kinerja yang diharapkan sesuai dengan standar. Beberapa bentuk sistem pengendalian diagnostik dan pengukuran kinerja berupa balance scorecard, anggaran pusat beban, sistem pemantauan proyek, sistem pemantauan market share, sistem sumberdaya manusia, dan standar akuntansi biaya.

Terdapat dua alasan penting mengapa para manajer puncak menggunakan sistem pengendalian secara diagnostic (Simons, 2000) yaitu untuk

mengimplementasikan strategi secara efektif dan menghemat perhatian manajemen. Kebanyakan para manajer tertarik terutama dalam memantau sistem pengendalian diagnostik yang melaporkan informasi penyimpangan mengenai variabel-variabel kinerja kritis/critical performance variables (Simons, 1994), dimana faktor-faktor tersebut harus dicapai. Variabel-variabel kinerja kritis berkaitan dengan pemicu kinerja (performance drivers) yang merupakan variabel-variabel (Simons, 2000) yang (1) mempengaruhi kemungkinan keberhasilan pengimplementasian strategi atau (2) menyediakan potensial paling besar terkait dengan efisiensi.

Penghematan perhatian manajemen berkaitan dengan aktivitas menghabiskan energi dan perhatian. Untuk itu manajer perlu membuat pengendalian otomatis untuk jangka waktu panjang. Dengan demikian sistem pengendalian diagnostik dalam penerapan strategi perusahaan diletakkan sebagai rencana (*Strategy as a "plan"*) untuk bagaimana melaksanakan pekerjaan selanjutnya (Simons, 2000).

Untuk menggunakan sistem pengendalian diagnostik secara efektif diperlukan lima bidang penting yaitu (Simons, 2000): a) penetapan dan negosiasi tujuan, b) memadukan ukuran kinerja, c) pendesainan insentif, d) meninjau laporan-laporan pengecualian, dan e) menindaklanjuti pengecualian yang signifikan. Selain itu, dalam penggunaan sistem pengendalian diagnostik dihadapkan dengan resiko yang mungkin timbul. Untuk itu manajer harus dapat meminimalkan resiko-resiko tersebut seperti a) mengukur variabel yang salah, b) membentuk slek ke dalam target, dan c) sistem permainan.

2.3.4 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, 1994; 2000). Tujuan sistem pengendalian interaktif adalah untuk fokus perhatian dan memaksakan dialog dan pembelajaran melalui organisasi yang direfleksikan melalui sinyal-sinyal yang dikirim oleh manajer puncak.

Sistem pengendalian interaktif pada dasarnya menggambarkan tekanan positif dari sistem pengendalian manajemen yang digunakan untuk memperluas pencarian peluang dan pembelajaran. Sistem ini juga dimaksudkan 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). Oleh karena itu, dalam pengimplemetasian strategi pengendalian interaktif dijadikan sebagai pola tindakan (strategi as "*patterns in action*"). Sistem pengendalian interaktif juga melibatkan baik pengendalian maupun pembelajaran, namun dalam pelaksanaannya kebanyakan didominasi oleh manajer senior.

Sistem pengendalian interaktif bukan merupakan tipe unik dari sistem pengendalian. Setiap sistem pengendalian dapat digunakan secara interaktif oleh

manajer senior jika sistem tersebut cocok dengan tingkat kepastian yang disyaratkan (Simons, 2000). Terdapat empat syarat penting untuk bisa menggunakan sistem pengendalian interaktif (Simons, 2000) yaitu 1) informasi yang dimuat dalam sistem pengendalian interaktif harus mudah dipahami, 2) memberikan informasi mengenai ketidakpastian strategi, 3) digunakan oleh manajer di semua level organisasi, dan 4) membentuk rencana tindakan baru. Sedangkan pemilihan terhadap sistem pengendalian interaktif sangat tergantung pada empat faktor yaitu 1) ketergantungan teknologi, 2) regulasi, 3) kompleksitas penciptaan nilai, dan 4) kenyamanan dari respon taktis.

Terdapat beberapa alasan manajer hanya menggunakan satu sistem pengendalian secara interaktif (Simons, 2000) yaitu : 1) ekonomi, perhatian manajemen merupakan sumberdaya yang langka dan mahal; 2) kognitif, kemampuan setiap individu untuk memproses informasi dalam jumlah besar bersifat terbatas; dan 3) strategik, berkaitan dengan pembelajaran aktif mengenai ketidakpastian strategi dan mengumpulkan rencana tindakan baru.

2.4 Kapabilitas Perusahaan (*Firm's Capabilities*)

Organisasi yang berorientasi *profit* maupun *nir-profit* biasanya membutuhkan berbagai jenis sumberdaya untuk menjalankan usahanya. Sumberdaya yang dimiliki pada akhirnya akan digunakan dalam operasionalisasi perusahaan dan menghadapi persaingan apalagi jika sumberdaya yang dimiliki berbeda atau unik dibandingkan yang dimiliki oleh pesaing.

Terdapat berbagai macam sumberdaya yang dapat dimiliki oleh perusahaan. Sumberdaya tersebut oleh Barney (1991) meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasi, informasi, pengetahuan dan sebagainya, yang

dikendalikan oleh perusahaan. Barney (1991) selanjutnya mengelompokkan sumberdaya ke dalam tiga kategori yaitu sumberdaya fisik, sumberdaya manusia dan sumberdaya organisasi. Amit dan Schoemaker (1993) mengelompokkan sumberdaya atas sumberdaya berwujud dan tidak berwujud. Termasuk dalam sumberdaya tidak berwujud misalnya sumberdaya manusia dan pengetahuan. Di lain pihak Carmeli dan Tishler (2004) mengelompokkan sumberdaya dalam tiga konstruk yaitu sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi. Bila dilihat dari ketiga pengelompokan di atas, maka kapabilitas perusahaan sebenarnya dikelompokkan dalam sumberdaya yang bersifat *intangible*.

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. Barney (1991) memandang RBV perusahaan sebagai suatu yang unik dimana terdapat ikatan sumberdaya yang bersifat heterogen dan kapabilitas.

Kapabilitas perusahaan merujuk kepada sebuah kapasitas perusahaan untuk mempertahankan sumberdaya yang dikombinasikan dalam proses organisasional untuk mempengaruhi suatu keinginan akhir (Amit dan Schoemaker, 1993). Definisi ini menurut Carmeli dan Tishler (2004) menunjukkan bahwa kapabilitas merupakan proses dasar yang harus ada dalam setiap organisasi.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa perspektif yang didasarkan pada sumberdaya perusahaan akan memiliki perbedaan sifat sumberdaya

pada berbagai level kapabilitas. Barney (1991); Peteraf (1993); dan Prahalad dan Hamel (1990) berpendapat bahwa perusahaan yang bertahan dalam persaingan adalah karena kemampuannya untuk menciptakan sumberdaya baru, membentuk program kapabilitas yang baik, dan membuat kapabilitas lebih unik sehingga tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain.

Salah satu bentuk kapabilitas yang perlu diperhatikan adalah sumberdaya manusia. Hal ini menurut Suliyanto (2009) karena sumberdaya manusia memiliki kapabilitas tinggi jika sumberdaya manusia memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih tinggi dibandingkan dengan sumberdaya manusia lainnya. Kapabilitas manusia biasanya diperoleh melalui proses pembelajaran yang terjadi di masa lalu.

Melalui proses pembelajaran, maka manusia akan memperoleh kemampuan dan keterampilan yang akan memunculkan kompetensi unggulan. Dengan demikian apabila seseorang dalam organisasi memiliki kemampuan dan ketrampilan yang tinggi maka pada akhirnya akan bertahan dalam menghadapi semua bentuk persaingan. Kemampuan ini akan tercermin apabila semua orang dalam organisasi memiliki kemampuan yang unik. Menurut Suliyanto (2009) kemampuan yang unik dan dimiliki secara bersama-sama diperoleh dari pembelajaran yang merupakan akumulasi pembelajaran akan membentuk kapabilitas organisasi.

Kapabilitas perusahaan yang dimiliki oleh perusahaan harus digunakan dalam proses organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Ferdinand (2003) yang mengatakan bahwa kapabilitas organisasi diupayakan agar bagaimana perusahaan mengelola proses operasionalnya untuk menghadapi kompetisi di pasar. Berdasarkan atas hal tersebut maka dengan mengikuti

pendapat Suliyanto (2009) yang mengatakan bahwa kapabilitas organisasi lebih menekankan pada bagaimana sebuah organisasi mengelola proses operasionalnya bukan menekankan pada apa yang diproses. Oleh karena itu 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.

2.4.1 Orientasi Pasar (*Market Orientation*)

Literatur yang dikutip membahas hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi di bidang pemasaran. Berbagai penelitian telah meneliti hubungan ini dengan menggunakan pengukuran kinerja yang berbeda, seperti efisiensi, pertumbuhan, profitabilitas, dan pangsa pasar. Berikut adalah ringkasan temuan utama dari studi yang dikutip:

Seperti halnya dengan inovasi, penelitian mengenai orientasi pasar merupakan bidang utama dalam literatur pemasaran. Baker dan Sinkula (2005) berpendapat bahwa penelitian yang menguji hubungan orientasi pasar dan kinerja organisasi sejak tahun 1990 sudah lebih dari 100 penelitian. Kinerja organisasi dapat diukur dengan berbagai pengukuran baik yang berkaitan dengan dimensi efisiensi, pertumbuhan, profit maupun dimensi lainnya. Narver dan Slater (1990) melakukan survei terhadap 113 manajer level SBU yang dibagi ke dalam 36 perusahaan komoditas dan 77 perusahaan non-komoditas untuk menilai hubungan antara orientasi pasar dan return on investment. Mereka menemukan bahwa orientasi pasar secara positif berhubungan dengan ROI untuk bisnis non-komoditas tetapi non-linier untuk bisnis komoditas.

Narver dan Slater (1990) menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan return on investment (ROI) untuk bisnis non-komoditas tetapi hubungan non-linear untuk bisnis komoditas. Jaworski dan Kohli (1993) membagi sampel mereka menjadi dua bagian dan melakukan penelitian yang menghubungkan orientasi pasar dengan lima ukuran kinerja. Mereka menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja bisnis secara keseluruhan ketika diukur secara subyektif tetapi tidak dengan kinerja obyektif. Slater dan Narver (1994) memperluas penelitian sebelumnya dan memasukkan ukuran kinerja objektif tambahan. Mereka menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan pertumbuhan penjualan, kesuksesan produk baru, dan pengembalian aset.

Deshpande et al. (1993) mempelajari dampak orientasi pelanggan terhadap kinerja di perusahaan Jepang dan tidak menemukan hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja. Hart dan Diamantopoulos (1993) meniru penelitian Kohli dan Jaworski (1990) dan menemukan hubungan yang lemah antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Greenley (1995) mereplikasi studi oleh Slater dan Narver (1994) tetapi tidak menemukan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja yang diukur secara objektif di perusahaan Inggris. Han et al. (1998) mempelajari manajemen senior di bank lokal di AS dan tidak menemukan hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan kinerja objektif ketika dimediasi oleh inovasi.

Baker dan Sinkula (1999) mempelajari efek sinergis dari orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja organisasi dan menemukan bahwa orientasi pasar secara langsung mempengaruhi kinerja. Wood et al. (2000) menyelidiki antecedent orientasi pasar dalam kinerja rumah sakit dan menemukan dukungan kuat untuk hubungan antara orientasi pasar dan kinerja rumah sakit.

Subramanian dan Gopalakrishna (2001) mempelajari hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi dalam konteks negara berkembang (India) dan menemukan hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan kinerja.

Agarwal dkk. (2003) mempelajari orientasi dan kinerja pasar di industri jasa AS dan menemukan hubungan positif dan signifikan antara orientasi pasar dan kinerja yang diukur secara objektif dan subjektif. Henri (2006) memasukkan orientasi pasar sebagai variabel mediasi antara sistem pengendalian manajemen dan kinerja perusahaan. Mereka menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Sebanyak 383 anggota tim manajemen berpartisipasi dalam penelitian ini. Orientasi pasar diukur menggunakan 13 butir konstruk yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990) sedangkan kinerja perusahaan diukur menggunakan ukuran subjektif. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan.

Panigyrakis dan Theodoridis (2007) mempelajari perusahaan ritel di Yunani dan menemukan pengaruh positif orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan ritel, menyoroti orientasi pasar sebagai kunci penentu kinerja. Haugland dkk. (2007) menyelidiki hubungan antara orientasi pasar dan kinerja dalam industri jasa dan menemukan hubungan yang kuat ketika menggunakan ukuran kinerja subjektif.

Singkatnya, penelitian menyajikan temuan campuran mengenai hubungan antara orientasi pasar dan kinerja organisasi. Sementara beberapa studi menemukan hubungan yang positif, yang lain tidak menemukan hubungan yang signifikan atau hubungan yang lemah. Konteks spesifik, industri, dan pengukuran yang digunakan dapat berkontribusi pada variasi hasil.

Deshpande, et al. (1993) melakukan studi dampak orientasi pelanggan dihubungkan dengan inovasi dan kultur organisasi pada kinerja perusahaan-perusahaan di Jepang. Ukuran kinerja dikelompokkan atas kinerja objektif yaitu profitabilitas, size, market share, dan tingkat pertumbuhan. Sampel adalah para eksekutif yang bekerja pada 50 perusahaan yang terdaftar di Nikkei Stock Exchange Tokyo Jepang. Hasil penelitian membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara orientasi pelanggan dengan kinerja.

Hart dan Diamantopoulos (1993) melakukan replikasi terhadap penelitian Kohli dan Jaworski (1990). Penelitian bertujuan untuk menguji hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan sampel yang diperoleh secara acak terhadap 87 managing directors dari beberapa perusahaan besar di Inggris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang lemah antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Jaworski dan Kohli (1993) melakukan investigasi dengan membagi sampel penelitian atas dua bagian. Sampel pertama terdiri atas 222 strategi bisnis unit yang adalah eksekutif pemasaran dan non-eksekutif pemasaran. Sampel kedua sebanyak 230 manajer pemasaran di Amerika Serikat. Mereka melakukan studi untuk menghubungkan orientasi pasar dengan lima ukuran kinerja yaitu market share, ROE keduanya dikelompokkan ke dalam kinerja objektif, dan tiga kinerja lainnya yaitu komitmen organisasional, esprit de corps, dan kinerja keseluruhan yang dikelompokkan ke dalam kinerja subjektif. Hasil penelitian baik untuk sampel pertama maupun kedua membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan positif dengan kinerja bisnis secara keseluruhan jika diukur menggunakan kinerja subjektif namun tidak berhubungan positif dengan kinerja objektif.

Slater dan Narver (1994) melakukan perluasan terhadap studi sebelumnya dengan memasukkan dua ukuran kinerja objektif tambahan yaitu kesuksesan produk baru dan pertumbuhan penjualan di samping ROA. Sampel terdiri dari 107 manajer strategi bisnis unit di Amerika Serikat. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dengan pertumbuhan penjualan, kesuksesan produk baru, dan ROA.

Greenley (1995) menginvestigasi perusahaan-perusahaan di Inggris. Greenley (1995) melakukan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Slater dan Narver (1994). Data diperoleh dari 280 perusahaan yang bervariasi seperti industri produk dan jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan yang dinilai secara objektif.

Han, et al. (1998) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara orientasi pasar dan kinerja dimediasi oleh inovasi. Studi dilakukan terhadap manajemen level senior di 134 bank lokal di negara bagian barat tengah Amerika Serikat. Kinerja diukur menggunakan ukuran objektif yaitu pertumbuhan dan profitabilitas. Hasil penelitian membuktikan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan kinerja yang dinilai berdasarkan objektif.

Baker dan Sinkula (1999) melakukan penelitian pengaruh sinergik orientasi pasar dan orientasi belajar dengan kinerja organisasi. Sampel adalah tim manajemen dari berbagai perusahaan di Amerika Serikat. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi pasar mempengaruhi secara langsung kinerja organisasi. Wood, et al. (2000) menginvestigasi anteseden orientasi pasar dengan kinerja rumah sakit. Sebagai sampel adalah para CEOs yang berjumlah 237 yang bekerja pada 37 rumah sakit yang dipilih secara random di Amerika

Serikat. Hasil penelitian membuktikan orientasi pasar memberikan dukungan kuat untuk hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja rumah sakit.

Subramanian dan Gopalakrishna (2001) menginvestigasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi dalam konteks negara berkembang. Sampel adalah 162 manajer level atas dari perusahaan jasa dan industri pemanufakturan di India. Kinerja diukur menggunakan pertumbuhan pendapatan, ROE, kesuksesan produk baru, kemampuan mempertahankan pelanggan, dan kesuksesan dalam pengendalian beban. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi.

Agarwal, et al. (2003) melakukan penelitian orientasi pasar dan kinerja pada perusahaan jasa Amerika Serikat. Penelitian dengan menggunakan 201 hotel bertaraf internasional dan sebagai unit analisis adalah para manajer umum yang bekerja di hotel tersebut. Pengukuran kinerja menggunakan ukuran objektif dan subjektif. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dan signifikan baik dengan kinerja yang diukur secara objektif maupun subjektif.

Henri (2006) melakukan penelitian dengan memasukkan orientasi pasar dari kapabilitas perusahaan sebagai mediasi hubungan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja perusahaan. Sebanyak 383 anggota tim manajemen berpartisipasi dalam penelitian ini. Orientasi pasar diukur menggunakan 13 butir konstruk yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990) sedangkan kinerja perusahaan diukur menggunakan ukuran subjektif. Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan.

Panigyrakis dan Theodoridis (2007) melakukan penelitian pada beberapa perusahaan ritel di Yunani. Sebanyak 252 manajer cabang yang bekerja di perusahaan ritel dijadikan sebagai sampel. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif orientasi pasar dan kinerja perusahaan ritel dan mendukung bahwa orientasi pasar merupakan suatu faktor penentu yang paling penting dalam kinerja perusahaan.

Haugland, et al. (2007) menginvestigasi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan dalam industri jasa. Sampel adalah 110 CEOs yang bekerja pada hotel tersebut di Norwegia. Kinerja perusahaan diukur menggunakan ukuran objektif dan subjektif. Hasil penelitian membuktikan bahwa hubungan yang kuat antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan terjadi ketika ukuran subjektif digunakan.

2.4.2 Inovasi (*Innovativeness*)

Penelitian-penelitian sebelumnya yang menggunakan konsep kapabilitas dihubungkan dengan kinerja perusahaan kebanyakan dilakukan dalam bidang pemasaran dan sepengetahuan peneliti sangat jarang dilakukan dalam bidang akuntansi. Beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan kapabilitas dan kinerja dapat dijelaskan seperti berikut ini. Agarwal, et al. (2003) melakukan investigasi pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan baik yang diukur secara objektif maupun subjektif. Survei dilakukan terhadap 201 CEO sebagai sampel yang bekerja di industri perhotelan di Amerika. Hasil penelitian yang diuji menggunakan analisis regresi menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja baik kinerja objektif maupun subjektif. Penelitian Deshpande dan Farley (2004) menggunakan perusahaan-perusahaan lintas negara

seperti Jepang, Amerika Serikat, Prancis, Inggris, dan Jerman. Penelitian menggunakan metode wawancara dengan kepala cabang di kantor pusat negara masing-masing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Bisbe dan Otley (2004) melakukan penelitian dengan tujuan untuk secara eksplisit membedakan pengaruh yang berbeda dari gaya interaktif sistem pengendalian manajemen pada inovasi produk. Penelitian ini menggunakan 58 CEOs yang bekerja di industri manufaktur di Spanyol. Hasil penelitian membuktikan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

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

2.4.3 Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan konsep pembelajaran organisasi dihubungkan dengan kinerja organisasi dapat dijelaskan seperti berikut ini.

Calantone, et al. (2002) melakukan investigasi dengan menguji hubungan antara orientasi pembelajaran, inovasi perusahaan, dan kinerja perusahaan melalui pembelajaran organisasi. Sampel adalah eksekutif senior dan vice president yang dipilih secara random dari industri manufaktur di Amerika Serikat berjumlah 187 orang. Pengukuran kinerja menggunakan ukuran objektif berupa ROI, ROA, dan ROS dan satu ukuran subjektif yaitu profitabilitas keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan.

Santos-Vijande, et al. (2005) menginvestigasi hubungan pembelajaran organisasi dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan di beberapa industri manufaktur sedang dan besar di Spanyol. Sampel dipilih sebanyak 272 manajer. Pengujian menggunakan structural equation modelling. Kinerja perusahaan diukur menggunakan ukuran finansial berupa ROI dan ukuran operasi seperti penjualan, kesuksesan produk baru, dan benefit. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada hubungan antara pembelajaran organisasi dan derajat orientasi pasar dan hasil organisasi baik ekonomi maupun non-ekonomi. Temuan ini mengindikasikan bahwa orientasi belajar menstimulasi perilaku orientasi pasar dan secara positif mempengaruhi hubungan strategik jangka panjang dengan klien.

Henri (2006) menguji hubungan antara pembelajaran organisasi sebagai salah satu unsur kapabilitas perusahaan dengan kinerja organisasi. Penelitian dengan menggunakan 383 anggota tim manajemen sebagai sampel yang bekerja pada industri manufaktur di Kanada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja organisasi.

Aragon-Correa (2007) melakukan investigasi untuk menguji peran kepemimpinan dan pembelajaran organisasi terhadap inovasi dan kinerja perusahaan. Sampel adalah para 408 CEOs yang dipilih secara acak dari beberapa industri besar di Spanyol. Kinerja diukur menggunakan kinerja subjektif. Hasil penelitian membuktikan bahwa pembelajaran organisasi secara kuat berpengaruh secara langsung dengan inovasi, kepemimpinan transformasional secara kuat dan signifikan berpengaruh pada pembelajaran organisasi, dan secara tidak langsung mempengaruhi inovasi. Inovasi secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja. Pembelajaran organisasi secara positif mempengaruhi kinerja.

Jimenez-Jimenez dan Cegarra-Nevarro (2007) menginvestigasi pengaruh pembelajaran organisasi dan orientasi pasar terhadap kinerja organisasi. Sampel adalah 451 manajer yang bekerja pada industri manufaktur di Spanyol. Pengukuran kinerja menggunakan ukuran subjektif dan objektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Widener (2007) melakukan penelitian terhadap para CFOs di Amerika Serikat. Penelitian menguji hubungan orientasi pembelajaran dengan kinerja organisasi. Sampel yang digunakan sebanyak 122 CFOs yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan.

Jiang dan Li, (2008) menguji hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja keuangan perusahaan. Studi dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan yang ada di Cina. Perusahaan-perusahaan asing yang beraliansi dengan perusahaan domestik berjumlah 127 buah terdiri atas 57 perusahaan

asing dan 70 perusahaan domestik. Sampel adalah para eksekutif puncak berjumlah 127 orang dari berbagai industri seperti mobil, peralatan, farmasi, bioteknologi, elektronik, semikonduktor dan teknologi informasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

2.4.4 Kewirausahaan (*Entrepreneurship*)

Berikut akan dijelaskan penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan penggunaan konsep kewirausahaan dihubungkan dengan kinerja organisasi. Zahra dan Covin (1995) melakukan penelitian dengan analisis yang bersifat longitudinal sejak tahun 1983 sampai 1990 di Amerika Serikat. Penelitian dimaksudkan untuk menguji kewirausahaan perusahaan dan dampaknya pada kinerja keuangan perusahaan. Pengumpulan data menggunakan tiga sampel berbeda. Studi pertama menggunakan 69 eksekutif senior yang bekerja pada 24 perusahaan pemanufakturan berskala menengah yang mewakili 14 segmen industri. Studi kedua menggunakan 50 CEOs dari 39 perusahaan kimia, dan studi ketiga menggunakan 59 CEOs dari 45 perusahaan industri yang mewakili lima segmen industri. Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan perusahaan berdampak positif terhadap ukuran keuangan dari kinerja perusahaan.

Zahra (1995) melakukan penelitian dengan menguji hubungan antara kewirausahaan dan kinerja keuangan dengan memasukkan manajemen leveraged buyout (LBO). Data dikumpulkan dari 47 perusahaan LBO, dengan melibatkan 94 CEOs di Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

aktivitas kewirausahaan perusahaan berpengaruh secara positif dengan kinerja keuangan perusahaan.

Morris dan Sexton (1996) menguji konsep kewirausahaan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan pada 50 buah industri pemanufakturan di negara bagian Florida. Pengumpulan data menggunakan metode survei dan diperoleh 52 responden. Pengukuran kinerja menggunakan perubahan employment, profit, tingkat penjualan, market share, perubahan jumlah pelanggan baru, size. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan berpengaruh terhadap lima ukuran kinerja perusahaan kecuali untuk profit berpengaruh tidak signifikan.

Zahra dan Garvis (2000) menguji hubungan kewirausahaan perusahaan dan kinerja perusahaan dengan memasukkan faktor moderasi lingkungan internasional. Studi ini menggunakan data dari 98 perusahaan di Amerika Serikat yang didalamnya terdapat 149 CEOs. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan perusahaan internasional secara positif berasosiasi dengan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bhuian, et al. (2005) memasukkan faktor moderasi kewirausahaan terhadap hubungan antara orientasi pasar dan kinerja. Penelitian dilakukan pada 231 CEOs yang bekerja pada rumah sakit di Amerika Serikat. Pengukuran kinerja menggunakan pertimbangan subjektif. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh interaksi antara orientasi pasar dan kewirausahaan adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kewirausahaan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian dapat dibuktikan bahwa kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Henri (2006) menguji hubungan kewirausahaan sebagai salah satu unsur kapabilitas perusahaan dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa hasil-hasil penelitian tersebut memberikan gambaran yang berbeda antara beberapa penelitian baik penelitian yang menggunakan *lever's of control* dihubungkan dengan kapabilitas maupun kapabilitas dengan kinerja perusahaan. Penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan variabel *lever's of control* secara terpisah misalnya yang dilakukan oleh Henri (2006) sedangkan Widener (2007) menggunakan empat *lever's of control*. Selain itu penelitian yang menghubungkan *lever's of control* dan kapabilitas perusahaan dikaitkan dengan kinerja perusahaan juga masih dilakukan secara terpisah. Henri (2006) menghubungkan *levers of control* dengan empat bentuk kapabilitas sedangkan Widener (2007) hanya menggunakan satu bentuk kapabilitas yaitu pembelajaran organisasi. Hasil penelitian juga bersifat kontradiktif.

2.5 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya. Dalam segala situasi pemimpin dituntut harus mampu menyesuaikannya dengan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi yang terjadi. Dengan mengubah gaya kepemimpinan yang tepat diterima karyawan, maka karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan baik jika gaya kepemimpinan

tersebut dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dengan baik dan dapat diterima oleh karyawan yang ada di perusahaan tersebut sehingga kinerja karyawan tersebut dapat di tingkatkan. Apabila kinerja karyawan dapat dijalankan dengan baik maka hal ini akan berdampak baik pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangat berperan penting dan perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Burn's (1978) memperkenalkan dua tipe kepemimpinan yaitu transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*). Pemimpin yang transaksional memimpin melalui pertukaran manfaat sosial (*social exchange*) misalnya politisi melakukan pertukaran lapangan pekerjaan (*jobs*) dibarter dengan suara pemilih (*votes*). Di dunia bisnis pemimpin bisnis menyediakan insentif keuangan untuk produktivitas dan sebaliknya menahan imbalan untuk mereka yang tidak produktif. Sebaliknya, pemimpin transformasional mendorong para pengikutnya untuk bertumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan memperhatikan kebutuhan individual pengikutnya dengan cara memberdayakan serta mensejajarkan antara tujuan pengikut, pemimpin, kelompok dan organisasi yang lebih besar.

Menurut Bass dan Avolio (1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

1. Idealized Influence (Karisma)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respect dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (follower) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki ireferent power, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2. *Inspirational Motivation (inspirasi)*

Menkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbolsimbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

3. *Intellectual Stimulation (Stimulasi intelektual)*

Menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan

pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

4. Individual Consideration (*perhatian individual*)

Memberikan perhatian pribadi, menghargai perbedaan individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

Garcia-Morales et al (2012) menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan inovasi organisasi (*organizational innovation*). Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui pembelajaran organisasi dan inovasi. Pembelajaran organisasi juga berpengaruh positif, langsung maupun tidak langsung, terhadap kinerja organisasi melalui inovasi organisasi. Selanjutnya inovasi organisasi berpengaruh positif atas kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh Jung et al (2003) yang menemukan bahwa ada hubungan langsung dan positif antara gaya kepemimpinan yang disebut sebagai 'kepemimpinan transformasional' dengan inovasi organisasi. Mereka juga menemukan indikasi bahwa kepemimpinan

transformasional mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan iklim organisasi yang memberdayakan (*empowerment*) dan iklim organisasi yang mendukung inovasi (*innovation-supporting*). Yang pertama mempunyai hubungan yang signifikan namun negatif dengan inovasi organisasi, sedangkan yang kedua memiliki hubungan yang signifikan serta positif dengan inovasi organisasi.

Gumusluoglu dan Ilsev (2009) mendukung temuan Jung et al (2003) dengan melakukan pengujian pada level individu dan level organisasi. Pada level individual mereka menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Hal ini dilakukan dengan perantaraan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*). Sedangkan pada level organisasi mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional diasosiasikan positif dengan inovasi organisasi yang diukur dengan menggunakan kriteria orientasi pasar yang khusus didesain untuk negara berkembang dan industri yang baru berkembang. Konsep yang lebih komprehensif dipaparkan oleh Menguc et. al (2007) yang mengembangkan model terintegrasi dengan berbasis pada *resource-based view* dimana Menguc et al (2007) menguji model rangkaian sumber keunggulan posisional – kinerja perusahaan (*source-positional advantage - firm performance chain*). Model tersebut menetapkan kepemimpinan transformasional sebagai kompetensi berbasis manajerial dan orientasi pasar sebagai kompetensi berbasis transformasional. Keberadaan kompetensi ini akan menuntun perusahaan pada keunggulan posisional di pasar melalui keunggulan/kompetensi strategis seperti differensiasi inovasi, differensiasi pemasaran, dan *low-cost* (berbiaya rendah). Selanjutnya keunggulan posisional ini akan berkontribusi memberikan

differentiasi matriks kinerja perusahaan khususnya terkait efektivitas dan efisiensi.

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin untuk menggerakkan pengikutnya melalui idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Transformational leadership dapat di definisikan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan kesadaran dari para anggota organisasi dari kepentingan bersama dan membantu mereka untuk mencapainya (Garcia-Morales, 2008).

Menurut Bass, Avolio, Jung, & Berson, (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen Formulir Kuisisioner Kepemimpinan Multifaktor (MLQ). 5X-Short, oleh Bass dan Avolio (2000), mengukur transformasional kepemimpinan, dioperasionalkan sebagai faktor tingkat tinggi yang terdiri dari idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Keempat dimensi tersebut dapat dibagi menjadi beberapa sub dimensi sebagai berikut:

Tabel 2.1. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Tranformasional

NO	DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
1.	IDEALIZED INFLUENCE	1. Pemimpin saya memiliki perilaku yang terhormat sehingga membuat saya menghormatinya 2. Pemimpin saya menunjukkan kekuasaan dan kepercayaan diri 3. Pemimpin saya berbicara mengenai nilai-nilai terpenting dan keyakinan dirinya 4. Pemimpin saya merinci pentingnya memiliki rasa yang kuat terhadap tujuan perusahaan	Bass, Avolio, Jung, & Berson, (2003)

NO	DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
	INSPIRATIONAL MOTIVATION	<p>Pemimpin saya optimis membicarakan masa depan</p> <p>5. Pemimpin saya antusias membicarakan tentang apa yang perlu dicapai</p> <p>6. Pemimpin saya mengkomunikasikan pandangan yang menarik tentang masa depan</p> <p>7. Pemimpin saya mengekspresikan kepercayaan dirinya bahwa tujuan dapat dicapai</p>	
	INDIVIDUAL CONSIDERATION	<p>8. Pemimpin saya meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih</p> <p>9. Pemimpin saya membantu orang lain untuk mengembangkan sisi positif mereka</p>	
	INTELLECTUAL STIMULATION	<p>11. Pemimpin saya mencari sudut pandang yang berbeda dlm memecahkan masalah</p> <p>12. Pemimpin saya mengarahkan orang lain untuk melihat masalah dari berbagai sudut</p> <p>13. Pemimpin saya menganjurkan pandangan baru bagaimana menyelesaikan tugas</p>	

Sumber: Bass, Avolio, Jung, & Berson, (2003)

2.6 Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing dibanding perusahaan lainnya, bila perusahaan memiliki profitabilitas yang lebih besar dibanding rata-rata profitabilitas pesaing dalam suatu industri. Sedangkan perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bila perusahaan mampu mempertahankan profitabilitasnya di atas profitabilitas rata-rata industri selama bertahun-tahun (Porter 1998). Selanjutnya menurut Porter (1998), keunggulan bersaing perusahaan bersumber dari dua hal yaitu: kepemimpinan biaya (*cost leadership*)

dan diferensiasi (*differentiation*). Perusahaan akan berada pada situasi kepemimpinan biaya apabila perusahaan memiliki biaya paling rendah untuk menghasilkan dan memasarkan barang atau jasa dibanding perusahaan lain pada industri yang sama.

Dalam mencapai keunggulan bersaing suatu organisasi ada dua pendekatan yang umum digunakan yaitu pertama pendekatan dari luar ke dalam (*outside-in*) yang dikembangkan oleh Porter (1980) yang dikenal sebagai pendekatan berbasis pasar atau industri. Pendekatan ini menekankan bahwa kekuatan pasar eksternal seperti ketidakpastian permintaan, turbulensi teknologi, dan intensitas kompetitif mendorong keunggulan kompetitif. Ke dua pendekatan dari dalam ke luar (*inside-out*) dimana pendekatan ini memetakan sumber daya yang dimiliki lalu kemudian menentukan industri dan strategi apa yang dipilih. Pendekatan ini dikembangkan oleh Barney (1991) yang mensyaratkan adanya nilai, kelangkaan, tidak dapat ditiru dan terorganisasi untuk mendapat keunggulan dan kinerja yang berkelanjutan.

Menurut Porter (1985) keunggulan kompetitif tumbuh secara fundamental dari nilai yang dapat diciptakan perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bayarkan, dan nilai superior bermula dari menawarkan harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk mendapatkan manfaat yang setara atau memberikan manfaat unik yang lebih dari mengimbangi harga yang lebih tinggi. Ada dua tipe dasar keunggulan kompetitif: kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Porter menjelaskan bagaimana suatu perusahaan dapat memperoleh keuntungan biaya atau bagaimana ia dapat membedakan dirinya. Ini menggambarkan bagaimana pilihan ruang lingkup yang kompetitif, atau kisaran kegiatan perusahaan, dapat memainkan peran yang kuat

dalam menentukan keunggulan kompetitif. Pandangan ini tidak hanya mempertimbangkan strategi bersaing dalam industri individual tetapi juga strategi perusahaan untuk perusahaan yang terdiversifikasi.

Keunggulan kompetitif dalam satu industri dapat sangat ditingkatkan melalui hubungan timbal balik dengan unit bisnis yang bersaing dalam industri terkait, jika hubungan timbal balik ini benar-benar dapat dicapai. Keterkaitan antar unit bisnis adalah sarana utama dimana perusahaan yang terdiversifikasi menciptakan nilai, dan dengan demikian memberikan fondasi untuk strategi perusahaan. Selanjutnya Porter menjelaskan bagaimana hubungan timbal balik di antara unit-unit bisnis dapat diidentifikasi dan diterjemahkan ke dalam strategi perusahaan, serta bagaimana hubungan timbal balik dapat dicapai dalam praktik meskipun ada hambatan organisasi untuk melakukannya yang ada di banyak perusahaan yang terdiversifikasi.

Perdebatan sering terjadi antara pendekatan *Outside-in* atau biasa disebut perspektif *industrial organization* dengan pendekatan *inside-out* atau *resource-based view*. Perdebatan ini terjadi karena masing-masing pendekatan berangkat dari sudut pandang yang berbeda. *Industrial organization* beranggapan bahwa keunggulan bersaing ditentukan dari faktor eksternal perusahaan yaitu industri yang menarik. Namun demikian, perspektif *industrial organization* tidak mampu menjelaskan mengapa banyak perusahaan memiliki kinerja yang berbeda-beda. Perspektif *resource-based view* menjawab fenomena ini, bahwa setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang berbeda-beda sehingga kinerja yang dihasilkan pun berbeda pula. Jadi, *resource-based view* beranggapan bahwa sumber keunggulan bersaing berasal dari internal perusahaan.

Perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing agar dapat bersaing dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing timbul ketika suatu perusahaan memiliki kemampuan untuk bertahan melawan kekuatan pesaing dan mempertahankan pelanggannya, serta dapat meyakinkan pelanggan bahwa produk perusahaan menawarkan nilai lebih, misalnya melalui produk yang lebih murah atau pelayanan yang lebih cepat atau melalui produk yang lebih baik. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan menawarkan kepada konsumen nilai lebih yang tidak dimiliki oleh pesaing. Nilai lebih adalah nilai yang diharapkan dibandingkan dengan biaya dari suatu produk/ jasa, dan harus melebihi apa yang dimiliki oleh konsumen. Keunggulan bersaing yang paling baik adalah suatu strategi yang tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Lesceva (2004) menyatakan bahwa faktor internal penentu keberhasilan dan keunggulan bersaing perusahaan adalah (1) keterampilan/sumberdaya yang terdiri dari kemitraan (*networking*) dan koperasi, tipe perusahaan dan manajemen, dan karakteristik personal pengusaha; (2) perilaku dan sikap pengusaha yang terdiri dari ambisi untuk berkembang dan tumbuh, hasil yang diharapkan, pilihan tugas dan aktivitas, dan target/tujuan umum. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan mental, situasi sosial ekonomi, teknologi, aturan dan kebijakan pemerintah, aksesibilitas terhadap sumber pendanaan.

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan yang tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan perusahaan untuk para customer. Konsep keunggulan bersaing yang dikembangkan oleh Porter tentang Strategi Generik terdiri dari *Cost Leadership* (keunggulan biaya), diferensiasi dan fokus kepada pelanggan. Konsep keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*), menurut Porter (1994), tidak dapat dipahami dengan cara memandang sebuah perusahaan

sebagai suatu keseluruhan, tetapi harus dari asal keunggulan bersaing itu yaitu berbagai aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Analisis rantai nilai lebih tepat untuk meneliti keunggulan bersaing daripada nilai tambah (harga jual dikurangi biaya pembelian bahan baku), karena analisis ini dapat mengetahui nilai-nilai yang dimiliki semua aktivitas, sehingga dapat diketahui asal atau sumber dari keunggulan bersaing itu.

Konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut Day dan Wensley (2012) diartikan sebagai kompetisi yang berbeda dalam keunggulan keahlian dan sumberdaya. Secara luas menunjukkan apa yang diteliti di pasar yaitu keunggulan posisional berdasarkan adanya *customer value* yang unggul atau pencapaian biaya relatif yang lebih rendah dan menghasilkan pangsa pasar dan kinerja yang menguntungkan.

Cravens dan Piercy (2006) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir. Keunggulan bersaing memiliki tahapan proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan Keunggulan dipertahankan dengan berjuang sekuat tenaga untuk melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap nilai yang diberikan pada para pembeli dan atau mengurangi biaya dalam menyediakan produk atau jasa.

Sedangkan menurut Keegan (1996), keunggulan bersaing ada kalau terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah perusahaan dan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan tadi mempunyai prestasi yang jauh lebih baik dari pada

pesaingnya. Ada 2 cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yang pertama dengan strategi biaya rendah yang memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Yang kedua, dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan menganggap memperoleh manfaat unik yang sesuai dengan harga yang cukup.

Akan tetapi kedua strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sama yakni meningkatkan anggapan manfaat yang dinikmati oleh pelanggan. Mutu strategi perusahaan pada akhirnya diukur dari hasil penjualan, laba atau beberapa ukuran yang lain. Hasilnya pada gilirannya tergantung pada tingkat nilai yang diciptakan untuk pelanggan. Semakin besar nilai yang diterima oleh pelanggan semakin baik strategi itu. Disebutkan juga sukses akhir suatu produk tergantung pada keputusan pelanggan apakah akan membelinya atau tidak menurut nilai yang diyakininya ada pada produk tersebut. Ringkasnya, keunggulan bersaing dicapai dengan menciptakan nilai yang lebih tinggi daripada pesaing dan nilainya selalu ditentukan oleh pelanggan.

Sumber-sumber keunggulan bersaing (Cravens dan Piercy, 2006), adalah keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dan persaingan. Keterampilan mencakup kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Sebagai contoh, pengetahuan tentang keinginan dan permintaan konsumen membantu perusahaan dalam menggunakan kemampuannya untuk memuaskan konsumen.

Menurut Aaker (1998) ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya rendah (*cost leadership*), *diferensiasi* dan fokus, maka akan mempunyai

keunggulan bersaing. Keunggulan biaya rendah dapat diindikasikan dari jumlah biaya yang dibutuhkan dalam setiap unit penjualannya atau tingkat efisiensinya.

Bagi produsen yang ingin menikmati keunggulan bersaing dipasar, perbedaan antara produknya dan produk pesaing harus dapat dirasakan di pasaran. Mereka harus dapat merefleksikan pada beberapa produk/ atribut yang akan disampaikan, yang merupakan kriteria pokok pembelian (*key buying criterion*) pasar. Kesenjangan kapasitas (*a capability gap*) adalah perbedaan antara posisi perusahaan dan pesaing terkuat untuk kriteria pembelian. Keunggulan bersaing terjadi pada saat kemampuan perusahaan melebihi pesaing terkuat untuk kriteria pembelian yang penting bagi para pembeli. Keunggulan bersaing diperoleh dengan mencari aspek-aspek diferensiasi yang akan dinilai sebagai nilai superior oleh konsumen sasaran dan yang tidak mudah diduplikasikan oleh pesaingnya.

Para pesaing selalu berusaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan kapasitas tersebut. Keunggulan dipertahankan dengan berjuang sekuat tenaga untuk melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap nilai yang diberikan pada para pembeli dan atau mengurangi biaya dalam menyediakan produk atau jasa. Produk baru yang sesuai dengan keinginan konsumen dan lebih baik ketimbang produk yang sudah ada juga dapat menciptakan keunggulan (Cravens, 1996).

Menurut Kasasbeh, Harada dan Noor (2017) bahwa konseptualisasi keunggulan kompetitif organisasi sering ditentukan oleh sifat organisasi sedang diselidiki. Dalam lembaga keuangan atau perbankan studi yang mengukur keunggulan kompetitif menggunakan ukuran finansial dan non-finansial, ukuran finansial didefinisikan sebagai keuntungan turn-out

tahunan perusahaan, diukur dengan Return of Equity (ROE) atau / dan Return on Assets (ROA) . Dalam studi ini, keunggulan kompetitif diselidiki sebagai variabel dependent. Dari perspektif ukuran non-finansial, keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai ide-ide inovatif dan proses pengembangan produk kreatif dari organisasi. Hal ini juga didefinisikan sebagai pengembangan layanan dan peningkatan penjualan dan pertumbuhan kualitas layanan, tanggap terhadap pelanggan, kompetensi inti organisasi dan efektivitas biaya.

Peneilitian tentang competitive advantage di industry manufaktur otomotif dilakukan oleh Laosirihongthong dan Dangayach (2005), yang membandingkan prioritas kompetitif (*competitive priority*) industry otomotif di Thailand dan India. Skinner (1969) mengidentifikasi tidak adanya fungsi manufaktur sebagai mata rantai yang hilang dalam proses perencanaan strategis perusahaan. Menurut studinya, strategi manufaktur dapat digunakan untuk mengeksploitasi sifat-sifat tertentu dari fungsi manufaktur untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dia menyarankan bahwa kecocokan yang tepat sangat penting antara fungsi manufaktur dan pemasaran. Dia juga mengidentifikasi lima bidang keputusan untuk trade-off dalam organisasi manufaktur: pabrik dan peralatan; perencanaan dan pengendalian produksi; tenaga kerja dan staf; desain produk; dan manajemen organisasi. Strategi manufaktur adalah rencana yang menggambarkan cara untuk memproduksi dan mendistribusikan produk. Ini didefinisikan oleh kamus APICS sebagai:

"Pola keputusan kolektif yang bertindak berdasarkan perumusan dan penyebaran sumber daya manufaktur. Agar paling efektif, strategi manufaktur harus bertindak dalam mendukung keseluruhan arah strategis bisnis dan memberikan keunggulan kompetitif." (Cox dan Blackstone, 1998).

Strategy manufaktur harus menggambarkan kontribusi manufaktur yang membuat biaya, kualitas, ketersediaan, dan tujuan masa depan bisnis. Ini terdiri dari proses dan isi. Proses mengacu pada bagaimana strategi dibuat dan mengatasi masalah konten prioritas kompetitif, yang mencakup aspek kualitas, pengiriman, fleksibilitas, dan biaya. Proses berarti pola atau prosedur di mana strategi dikembangkan dan diterapkan (Dangayach dan Deshmukh 2001).

Beberapa studi sebelumnya (Skinner 1969; Hill 1987; Hayes dan Pisano 1994) menguraikan atribut seperti biaya, kualitas, pengiriman, fleksibilitas, dan inovasi, yang secara populer disebut sebagai prioritas kompetitif (*competitive priority*) atau tujuan kinerja manufaktur. Prioritas kompetitif ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Kualitas (*Quality*): Memproduksi produk dengan standar kualitas atau kinerja tinggi.
- Pengiriman (*Delivery*): Penuhi jadwal pengiriman dan tanggapilah pesanan pelanggan dengan cepat.
- Fleksibilitas (*Flexibility*): Bereaksi terhadap perubahan produksi, perubahan bauran produk, modifikasi desain, dan sebagainya.
- Biaya (*Cost*): Produksi dan distribusi produk dengan biaya rendah.

Mirip dengan prioritas kompetitif adalah apa yang Hill (1987) identifikasi sebagai berbagai pemenang pesanan dan kualifikasi, yang spesifik pasar dan waktu. Dia mengkategorikannya ke dalam kriteria terkait manufaktur dan non-manufaktur. Kriteria terkait manufaktur termasuk harga, keandalan pengiriman, kecepatan pengiriman, kualitas, peningkatan permintaan, jangkauan produk, desain, dan distribusi. Kriteria terkait non-manufaktur terdiri dari kepemimpinan

desain, pemasaran dan penjualan, nama merek, penghubung/dukungan teknis, dan dukungan purna jual.

Selain itu, Hill (1987) menyarankan masalah struktural dan infrastruktur sebagai dua pilar strategi manufaktur. Masalah struktural mengatur proses dan teknologi untuk operasi, sedangkan infrastruktur menyediakan strategi dengan keunggulan kompetitif jangka panjang dengan terus meningkatkan kebijakan sumber daya manusia, sistem manajemen mutu, budaya organisasi, dan teknologi informasi. Isu infrastruktur merupakan tujuan jangka panjang dan mendukung isu struktural. Masalah infrastruktur dikembangkan melalui penggunaan sehari-hari yang gigih dan dengan komitmen manajemen puncak dan kerja sama tim di semua tingkatan. Ini tidak berwujud dan dikembangkan selama periode waktu tertentu dengan penggunaan yang konsisten. Penggunaan efektif masalah infrastruktur dengan masalah struktural membawa perusahaan menuju keunggulan manufaktur (Kathuria 2000).

Laosirihongthong dan Dangayach (2005) memperluas konsep prioritas kompetitif menjadi 12 dimensi yang dijadikan sebagai indikator untuk mengukur keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Kemampuan manufaktur mewakili serangkaian tugas holistik yang harus dilakukan oleh fungsi manufaktur untuk mendukung strategi bisnis; dan tingkat penekanan relatif yang diberikan kepada masing-masing mewakili prioritas kompetitif manufaktur. Studi ini telah memperluas empat prioritas kompetitif dasar; kualitas (diperluas menjadi empat dimensi), pengiriman (diperluas menjadi dua dimensi), fleksibilitas (diperluas menjadi lima dimensi), dan biaya (tetap menjadi satu dimensi) - diidentifikasi oleh berbagai peneliti (Hill 1987; Gerwin 1993) menjadi 12 dimensi (lihat Tabel 2.2).

Tabel 2.2. Dimensi Prioritas Kompetitif

NO.	ITEM	DESKRIPSI	
1.	Conformance Quality (Kesesuaian Kualitas)	meningkatkan kesesuaian dengan spesifikasi desain	Quality
2.	Product Durability (Daya Tahan Produk)	menyediakan produk yang tahan lama	Quality
3.	Product Performance (Kinerja Produk)	menyediakan produk berkinerja tinggi	Quality
4.	Product Reliability (Keandalan Produk)	menawarkan kualitas yang konsisten dan andal	Quality
5.	Delivery Speed (Kecepatan Pengiriman)	menyediakan pengiriman cepat	Delivery
6.	Dependable Delivery (Pengiriman yang Dapat Diandalkan)	melakukan pengiriman tepat waktu atau memenuhi jadwal pengiriman	Delivery
7.	Design Changes (Perubahan Desain)	membuat perubahan desain yang cepat	Flexibility
8.	New Product Introduction (Pengenalan Produk Baru)	Perkenalkan produk baru dengan cepat	Flexibility
9.	Product Customization (Kustomisasi Produk)	menyesuaikan produk dengan kebutuhan pelanggan	Flexibility
10.	Product Mix Changes (Perubahan Bauran Produk)	membuat perubahan bauran produk dengan cepat	Flexibility
11.	Volume Changes (Perubahan Volume)	membuat perubahan volume yang cepat	Flexibility
12.	Low Cost (Biaya rendah)	kemampuan untuk mendapatkan keuntungan di harga pasar yang kompetitif	Cost

Sumber : Laosirihongthong dan Dangayach, 2005.