



Regular article

Rancangan Strategi dan *Management Control Systems* pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia

Design of Strategy and Management Control Systems for Indonesian Manufacturing Companies

Taufik Hidayat^{a,*}, Financia Mayasari^a, Amar Subagiyo^a, Descha Giatri Cahyaningrum^b, Retno Sari Mahanani^a, Luluk Cahyo Wiyono^a

^a Department of Agribusiness Management, Politeknik Negeri Jember, Indonesia

^b Department of Agricultural Production, Politeknik Negeri Jember, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Sejarah artikel:

Dikirim 25 Februari 2024

Diterima 27 Februari 2024

Tersedia online 02 Maret 2024

Kata kunci:

Strategi

Sistem kontrol manajemen

Perusahaan manufaktur

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji hubungan antara strategi dan penggunaan *Management Control System* (MCS). Karya ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat analisis multivariat. Aplikasi AMOS Software 16 digunakan sebagai alat tambahan untuk menyelesaikan masalah dalam pemodelan SEM. Sampel untuk penelitian ini adalah manajemen menengah ke atas dari organisasi manufaktur. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang menguntungkan antara pendekatan yang diinginkan dan sistem kontrol interaktif. Ada hubungan yang menguntungkan antara strategi yang ditargetkan dan sistem kontrol diagnostik. Strategi yang muncul dan memiliki asosiasi yang baik. Strategi yang muncul dan sistem kontrol diagnostik menunjukkan bahwa tidak ada dampak. Temuan ini kompatibel dengan teori kontingensi. MCS dipengaruhi oleh pengaturan di mana MCS berfungsi, dan perlu diubah dengan tuntutan dan kondisi organisasi.

ABSTRACT

This study examines the link between strategy and the use of a Management Control System (MCS). This work uses Structural Equation Modeling (SEM) as a multivariate analytical tool. The AMOS Software 16 application is utilized as an extra tool to resolve the problem in SEM modeling. The sample for this study is upper middle management from a manufacturing organization. The study's findings suggest that there is a favorable association between the desired approach and the interactive control system. A favorable association exists between the targeted strategy and the diagnostic control system. The emergent strategy and have a good association. The emergent strategy and diagnostic control system indicates that there is no impact. These findings are compatible with contingency theory. MCS is impacted by the setting in which MCS functions and it needs to be changed with the organization's demands and conditions.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 25 February 2024

Accepted 27 February 2024

Available online 02 March 2024

Keywords:

Strategy

Management control system

Manufacture companies

© 2024 Journal of Business Management. Published by Indonesia Journal Publisher (ID Publishing). This is an open-access article under the CC BY-SA license (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

* Corresponding author.

Email address: taufik_hidayat@polije.ac.id (Taufik Hidayat)

Pendahuluan

Ketika suatu strategi diadopsi, sering kali strategi tersebut harus dimodifikasi atau diadaptasi untuk mengimbangi perubahan lingkungan di mana organisasi beroperasi. Strategi yang dibuat dapat diimplementasikan persis seperti yang diharapkan, dimodifikasi berdasarkan lingkungan, atau bahkan berbeda dari yang diharapkan. Baik perusahaan besar maupun kecil mempunyai strategi masing-masing dalam mengelola operasionalnya. Strategi perusahaan dapat diartikan sebagai implementasi visi yang dimiliki organisasi dan apa yang harus dicapai. Secara umum, tujuan setiap perusahaan adalah untuk bertahan dan mengembangkan bisnis intinya di masa depan.

Dalam lingkungan bisnis saat ini, yang ditentukan oleh perubahan cepat dalam preferensi pelanggan, teknologi dan persaingan, perusahaan harus berinovasi tidak hanya untuk mengikuti perubahan yang cepat, namun juga untuk meningkatkan strategi mereka (Hoseini et al., 2023). Agar suatu perusahaan dapat bertahan dan lebih baik, sistem pengendalian manajemen sengaja dirancang untuk menyelesaikan rencananya (Asiaei et al., 2023; Värzaru et al., 2023).

Pada dasarnya tujuan sistem pengendalian manajemen (MCS) adalah untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan dan penting dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi organisasi (Cheffi et al., 2023). MCS menjadi alat untuk membangun kerjasama kolektif dan individu di setiap unit organisasi dan juga menjadi saluran bagi berbagai upaya dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh strategi pada MCS. Ada dua penelitian yang menyoroti pengaruh strategi pada MCS. Pertama, strategi dikonseptualisasikan pada tingkat pilihan strategis, strategi dipandang sebagai konten. Kedua, strategi dipandang sebagai sebuah proses. Hal ini menunjukkan bahwa strategi erat kaitannya dengan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tingkat puncak perusahaan dan membatasi perspektif strategis yang ditempuh perusahaan. Namun, konseptualisasi MCS dalam bidang penelitian ini mengikuti pendekatan struktural di mana perspektif dianggap statis dan fokus penelitian didedikasikan untuk kesulitan, terlepas dari apakah itu sistem spesifik dan desain teknis.

Penelitian lain berfokus pada dampak strategi pada MCS melalui desainnya sebagai pendekatan proses (Llach et al., 2023). Konseptualisasi MCS adalah penggunaan MCS dalam kaitannya dengan konseptualisasi strategi sebagai suatu proses pembentukan. MCS menyesuaikan dengan kebutuhan strategis masing-masing perusahaan. Para peneliti yang mempelajari hubungan antara proses perumusan strategi dan MCS telah menyusun proses perumusan strategi menjadi dua bagian (M Roque et al., 2021). Pertama, strategi emerging muncul dari suatu proses atau pengembangan strategi dan merespon dengan cepat terhadap perubahan yang cepat. Kedua, strategi yang direncanakan mengacu pada strategi yang dikembangkan oleh manajemen puncak pada tahap awal perusahaan, dan strategi tersebut dapat ditinggalkan jika terjadi perubahan yang tidak terduga.

Menurut beberapa peneliti yang dijelaskan di atas, hubungan antara MCS dan strategi masih belum jelas dan terkadang kontroversial. Hasilnya masih belum dapat disimpulkan karena banyaknya konsep, definisi konseptual dan operasional dari strategi dan MCS (Hennig et al., 2023). Ketidakpastian antara lain disebabkan oleh tidak memperhatikan proses perumusan strategi (Sharma & Lowe, 2023). Penelitian ini mengkaji proses

pengembangan strategi, atau hubungan antara strategi yang dimaksudkan dan strategi yang muncul, menggunakan MCS. Terdapat empat jenis praktik MCS, seperti: (a) Sistem kepercayaan memandu nilai-nilai inti perusahaan dan memberikan dorongan dan panduan bagi perilaku oportunistik; (b) Sistem batasan mengelola risiko yang dapat dihindari dan bertugas mengembangkan kreativitas individu dalam batas kebebasan yang ditentukan dengan baik; (c) Sistem manajemen diagnostik mengelola variabel kinerja penting dan bertanggung jawab untuk memberikan motivasi, sumber daya, dan informasi untuk memastikan bahwa strategi dan tujuan perusahaan terpenuhi. Penelitian ini berfokus pada penggunaan sistem kendali interaktif dan kendali diagnostik.

Meskipun penelitian sebelumnya telah meneliti hubungan antara proses perumusan strategi dan penggunaan MCS (Sharma & Lowe, 2023), penelitian tersebut belum memberikan hasil yang dapat digeneralisasikan. Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menilai hubungan antara proses perumusan strategi dan penggunaan MCS. Mereka berpendapat bahwa MCS sangat dipengaruhi oleh strategi. Penelitian dengan menggunakan studi kasus memberikan peluang untuk memperoleh penilaian yang lebih komprehensif terhadap proses perubahan strategis.

Banyak peneliti merekomendasikan penggunaan teknik studi kasus (Värzaru et al., 2023). Namun, temuan ini menunjukkan kurangnya kemampuan generalisasi karena terlalu banyak karakteristik organisasi yang berbeda. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara strategi dan MCS, sehingga hasil ini dapat diterapkan pada penelitian lain.

Tinjauan Pustaka

Konsep strategi

Sejak pertengahan tahun 1990an, para peneliti manajemen strategis telah mengeksplorasi perubahan cara mengkonseptualisasikan strategi dan interaksi antara strategi dan MCS (Hennig et al., 2023). Banyak penelitian telah dilakukan untuk memahami proses perumusan strategi. Literatur manajemen strategis menyoroti berbagai proses strategi yang terjadi dalam suatu organisasi. Salah satu elemen dari proses perumusan strategi adalah taksonomi terbaru. Proses perumusan strategi memiliki dua proses terpisah yang beroperasi secara bersamaan (Enwin & Ikiriko, 2023).

Pertama, strategi yang diusulkan Dalam taksonomi, pendekatan ini dianggap sebagai pernyataan proaktif dan formal yang dikembangkan sebelum pilihan akhir dibuat atau suatu tindakan dimulai. Setelah proses pembuatan strategi selesai, tahap implementasi dimulai (Hennig et al., 2023). Bentuk strategi ini disebut strategi terencana. Strategi terencana adalah suatu rencana yang menjadi tujuan suatu perusahaan dan dianggap sebagai tindakan yang paling tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketika skenario bisnis dievaluasi berdasarkan persyaratannya, gerakan, trik, dll. digunakan untuk mengancam atau membatasi akses pesaing ke pasar yang sama. Gagasan utama di balik strategi ini adalah bahwa semua kegiatan harus direncanakan dengan baik sebelumnya. Dalam pandangan ini, strategi yang diusulkan menjelaskan rencana terbawah dalam perusahaan.

Proses pembuatan strategi lainnya dikenal sebagai strategi darurat; Jenis strategi ini adalah hasil efek kumulatif dari keputusan harian manajer menengah, insinyur, staf penjualan

dan keuangan. Mereka cenderung membuat keputusan taktis dibandingkan keputusan strategis. Strategi baru merupakan rencana yang memberikan respon terhadap ancaman eksternal yang sebelumnya tidak diantisipasi melalui trial and error (Enwin & Ikiriko, 2023). Jenis strategi ini muncul dari operasi bisnis sehari-hari dan juga dapat muncul dari konsep yang tidak terduga dari tingkat terendah hingga tertinggi di perusahaan. Strategi baru merupakan hasil reaksi sehari-hari para manajer terhadap masalah atau peluang yang tidak terduga, dan berkontribusi pada perumusan strategi yang direncanakan ketika manajemen puncak perusahaan melakukan evaluasi dan perencanaan.

Sistem pengendalian manajemen

Sistem pengendalian interaktif merupakan mekanisme formal yang digunakan oleh manajer puncak untuk secara rutin dan langsung melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan di dalam perusahaan (Oyadomari et al., 2023). Sistem manajemen interaktif digunakan untuk merangsang dan meningkatkan dialog atau komunikasi tatap muka untuk membangun jembatan pengetahuan antara hierarki, departemen fungsional, dan pusat kinerja. Sistem kendali diagnostik dapat bersifat interaktif, terus menerus merespons permintaan kendali.

Manajemen puncak menggunakan metode pengendalian interaktif untuk memandu proses pembuatan strategi formal melalui keterlibatan pribadi, keputusan, isyarat atau kedekatan dengan isu dan komite (Enwin & Ikiriko, 2023). Suatu sistem digolongkan sebagai sistem interaktif jika manajemen puncak perusahaan melaporkan bahwa sistem tersebut sering digunakan dan rutin. Dan ini menjadi prioritas bagi manajemen puncak dan bawahan. Teknik ini digunakan dalam komunikasi langsung rutin dengan bawahan dan pihak lain untuk meneliti informasi dan mengembangkan rencana tindakan (Oyadomari et al., 2023).

Manajer puncak harus memilih komponen sistem pengendalian manajemen mana yang akan berinteraksi dan menjadi program perusahaan (Oyadomari et al., 2023). Pengendalian administratif menjadi pengendalian interaktif ketika manajer perusahaan menggunakan proses perencanaan dan proses pengendalian yang secara aktif memantau dan melakukan intervensi dalam pengambilan keputusan, dan hal ini terjadi secara terus menerus dari bawahan di perusahaan (Oyadomari et al., 2023). Dengan sistem pengendalian interaktif yang bertindak sebagai pengontrol ketidakpastian strategis, manajemen puncak dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan acuannya kepada setiap anggota perusahaan dan berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan.

Observasi adalah kegiatan mencari berbagai hal yang tidak diduga; Pedoman manajemen interaktif memberikan panduan komprehensif kepada setiap anggota perusahaan yang mencari dan mengumpulkan jenis intelijen ini (Oyadomari et al., 2023).

Sistem manajemen diagnostik adalah sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau dan mengendalikan kinerja organisasi dan memperbaiki penyimpangan. Strategi bisnis dan anggaran menggambarkan sistem pengendalian diagnostik. Dengan sistem umpan balik ini, kemungkinan penyimpangan dari tujuan yang ditetapkan dipantau, dengan satu pengecualian. Studi tentang variabel kinerja utama mempengaruhi sistem manajemen diagnostik. Sistem yang ada diklasifikasikan sebagai sistem diagnostik jika manajemen puncak melaporkan sedikit keterlibatan pribadi dengan sistem dan pendelegasian aktivitas kepada karyawan dan manajemen tingkat bawah bergantung pada pihak ketiga yang memberikan informasi ketika ada kepentingan dalam sistem. Sepele (Oyadomari et al., 2023). Sistem ini juga memberikan informasi

mengenai kriteria kinerja penting, memungkinkan manajer untuk fokus pada masa depan organisasi. Hal ini juga harus dipantau secara teratur untuk menentukan pendekatan yang diinginkan perusahaan.

Manajer menggunakan sistem manajemen diagnostik untuk dua tujuan agar berhasil menerapkan strategi dan bebas fokus. Kebanyakan manajer tertarik untuk memantau sistem pengendalian diagnostik yang menunjukkan penyimpangan dalam ukuran kinerja kritis dimana elemen-elemen ini harus dipenuhi. Indikator kinerja kritis berkaitan dengan insentif kinerja dan merupakan variabel yang: a) dapat mempengaruhi kemungkinan penerapan strategi; b) mampu memberikan efisiensi yang paling besar (Oyadomari et al., 2023). Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian diagnostik dalam penerapan strategi bisnis merupakan suatu rencana bagaimana perusahaan akan menjalankan tugasnya secara efektif.

Hipotesis

Sebelumnya, hubungan antara strategi dan MCS dianggap pasif. Hal ini menunjukkan bahwa MCS merupakan produk akhir dari strategi organisasi (Sharma & Lowe, 2023). Studi ini berkaitan dengan perubahan strategis dalam produksi bola lampu. Memperbarui strategi bisnis yang ada adalah penting agar organisasi dapat dengan cepat merespons perubahan strategi, dan MCS juga harus dimodifikasi agar sesuai dengan strategi organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bagaimana hubungan antara pembuatan strategi dan implementasi mempengaruhi penggunaan MCS.

Menganalisis praktik diagnostik menggunakan konsep proses pengembangan strategi yang muncul (Enwin & Ikiriko, 2023) dan pengamatan dan sistem kontrol interaktif (Oyadomari et al., 2023). Hal tersebut memberikan alasan teoritis dan empiris untuk penerapan sistem kendali diagnostik (DCS) dan sistem kendali interaktif (ICS) di perusahaan. DCS membantu perusahaan mencapai strategi yang telah ditetapkan, sementara ICS membantu perusahaan mengkomunikasikan agenda strategisnya dan menarik perhatian organisasi terhadap ketidakpastian yang mungkin timbul dalam proses pembuatan strategi. ICS juga mendorong daya saing perusahaan, yang memungkinkan inovasi dan adaptasi (Oyadomari et al., 2023).

Berdasarkan penjelasan di atas, ICS mentransformasikan dirinya menjadi pendekatan yang muncul secara spontan. Penelitian lain yang menyelidiki hubungan serupa menunjukkan adanya hubungan konvensional antara perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi MCS. Persepsi manajemen terhadap praktik MCS mempengaruhi pembuatan atau implementasi strategi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi berpengaruh signifikan terhadap MCS (Asiaei et al., 2023). Mekanisme MCS yang digunakan secara interaktif dapat memfasilitasi perubahan strategi. Ketika strategi berubah, mekanisme MCS beradaptasi dengan pendekatan baru (Sharma & Lowe, 2023).

Sistem pengendalian diagnostik dapat membantu organisasi mengarahkan strategi mereka, sedangkan sistem pengendalian interaktif dapat membantu organisasi mencapai faktor kinerja utama. Proses pengambilan keputusan organik memiliki bentuk analog dengan sistem manajemen interaktif dan berhasil bila diintegrasikan dengan sistem manajemen diagnostik (Tu Le et al., 2024). Pengetahuan dan proses pembelajaran yang dihasilkan oleh sistem interaktif berkaitan dengan strategi dan tujuan perusahaan, oleh karena itu dapat dipantau atau dikendalikan dengan menggunakan pengendalian diagnostik. Perusahaan menggunakan sistem manajemen interaktif dan diagnostik.

Semakin senior manajemen mempercayai sistem pengendalian interaktif, semakin mereka bergantung pada sistem pengendalian diagnostik untuk memastikan bahwa sistem pengendalian interaktif berfungsi dengan baik.

Perbedaan antara strategi sadar, yang merupakan tujuan perusahaan, dan strategi darurat, yaitu strategi yang dikembangkan secara spontan di dalam perusahaan. Kebijakan konvensional tentang hubungan antara strategi dan MCS menyatakan bahwa pengembangan dan implementasi strategi mempunyai dampak yang signifikan terhadap penggunaan sistem pengendalian. Hal ini sesuai dengan teori kontingensi yang menyatakan bahwa MCS harus selaras dengan strategi organisasi. Hal ini membawa kita pada hipotesis berikut:

H₁: Strategi yang dimaksudkan akan berhubungan positif dengan sistem kontrol interaktif.

H₂: Strategi yang dimaksudkan akan berhubungan positif dengan sistem kontrol diagnostik.

H₃: Strategi yang muncul akan berhubungan positif dengan sistem kontrol interaktif.

H₄: Strategi yang muncul akan berhubungan positif dengan sistem kontrol diagnostik.

Metodologi

Sampel penelitian ini adalah manajemen menengah atau atas perusahaan manufaktur di provinsi Jawa Timur yang memiliki pengalaman minimal dua tahun. Provinsi tersebut dipilih karena 60 persen industri Indonesia berlokasi di wilayah tersebut. Sampel kami mencakup organisasi tipologi prospektor atau perusahaan yang secara aktif mencari peluang melalui inovasi berkelanjutan, berperilaku kreatif (Hennig et al., 2023). Kepemilikan hak paten dan sejenisnya tentu berasal dari kreativitas mereka dalam organisasi, yang menunjukkan bahwa karyawan perusahaan tersebut sangat kreatif.

Materi penelitian ini adalah data primer berupa pendapat responden yang diperoleh melalui surat langsung yang dikirimkan kepada setiap responden. Kuesioner yang disebar sebanyak 382 orang, dimana 120 responden tidak dapat menjawab karena kesibukannya. Dari 262 survei, 25 survei tidak valid karena dijawab oleh responden yang tidak termasuk dalam kelompok sasaran (responden adalah manajer tingkat bawah, bukan manajer menengah atas seperti yang disyaratkan dalam penelitian ini). Hasilnya adalah 237 kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini (382-120-25). Dengan kata lain, tingkat respons kuesioner adalah 68,6%, namun tingkat respons yang dapat digunakan adalah 62%.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural sebagai alat analisis multivariat, yang memungkinkan penulis mengeksplorasi hubungan antar variabel yang kompleks dan memberikan gambaran yang lebih lengkap dan jelas mengenai model secara keseluruhan. Banyak ilmuwan sosial percaya bahwa SEM adalah salah satu alat statis yang paling berguna. SEM telah menjadi persyaratan dalam penelitian non-eksperimental dimana metode pengujiannya belum matang.

Penelitian ini menggunakan software AMOS 16 sebagai alat tambahan penyelesaian masalah SEM. Analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa usulan konstruk strategi, konstruk sistem manajemen interaktif, dan konstruk sistem manajemen diagnostik harus disesuaikan dengan menghilangkan

beberapa indikator yang memiliki nilai loading di bawah 0,5, yaitu ins1, ins3, ins5. Karena indikator ics11, ics15, ics16 dan dcs18 digunakan untuk mengukur banyak bangunan, maka indikator tersebut harus dikeluarkan dari model.

Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan rasio kritis $\pm 2,58$ dan tingkat signifikansi 0,01. Jika nilai kritis sensor ini melebihi rasio maka dapat disimpulkan bahwa sebaran data tidak normal. Pemodelan persamaan struktural pada kondisi normal menghasilkan rasio kritis multivariat (CR) sebesar 2,49, kurang dari $\pm 2,58$. Hasilnya, hasil uji normalitas seluruh data penelitian ini memenuhi kriteria klasifikasi normal multivariat.

Jarak Mahalanobis digunakan untuk memperkirakan varians multivariat setiap variabel. Jarak Mahalanobis merepresentasikan jarak setiap variabel dari seluruh variabel dalam ruang multidimensi (Byrne, 2016). Jarak Mahalanobis dihitung menggunakan nilai chi-square (2 derajat kebebasan) yang diperoleh dari tabel distribusi dan jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini digunakan 21 variabel dengan $p < 0,001$, hasil $(21:0,001) = 46,80$. Akibatnya, jarak Mahalanobis dari nilai data lebih besar dari 46,80, menjadikannya outlier multivariat. Angka berurutan 61, 26, 32, 58, 34, 40 dan 8 mempunyai nilai lebih besar dari 46,80 sehingga dapat dihilangkan.

Untuk menentukan apakah suatu kombinasi variabel menunjukkan multikolinearitas, kita harus memeriksa dengan cermat determinan matriks kovarians. Jika matriks kovariansnya tunggal, perangkat lunak AMOS 16.0 mengeluarkan peringatan otomatis. Nilai korelasi yang lebih besar dari nol antar masing-masing komponen menunjukkan adanya multikolinearitas (Byrne, 2016). Karena analisis pada bagian ini tidak menghasilkan peringatan dan tidak ada nilai korelasi antar konstruk yang lebih besar dari satu, maka dapat diasumsikan bahwa matriks kovarians bersifat non-singular dan dapat dipelajari.

Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan dapat berkelanjutan selama mereka dapat beradaptasi terhadap perubahan preferensi konsumen, persaingan yang ketat, dan lingkungan bisnis yang dinamis. Perubahan-perubahan ini mempunyai dampak yang signifikan terhadap strategi perusahaan; Akibatnya, manajemen perusahaan harus menetapkan dan memperbarui tujuan jangka panjangnya, dan tujuan itu sendiri harus diubah secara berkala untuk memenuhi perubahan lingkungan.

Mengubah dan memperbarui tujuan jangka panjang dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang signifikan; Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya memerlukan informasi yang akurat dan lengkap, namun juga informasi yang tepat waktu. Untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan, komitmen besar seluruh karyawan perusahaan juga penting. Memperbarui tujuan jangka panjang (ins4) adalah indikator perencanaan strategis yang diharapkan, yang memberikan perkiraan pembebanan tertinggi (0,70). Keterlibatan dan diskusi berdasarkan fakta, asumsi dan agenda merupakan tanda paling pasti dari sistem pengendalian interaktif.

Berdasarkan dasar pemikiran dari kesimpulan ini, perusahaan yang berkelanjutan adalah perusahaan yang dapat beradaptasi terhadap perubahan preferensi konsumen, memiliki daya saing tinggi dan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Perubahan dan inovasi ini secara signifikan mempengaruhi strategi organisasi; Oleh karena itu, manajemen perusahaan-perusahaan tersebut harus merencanakan dan memperbarui tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan. Selain itu, organisasi harus terus memantau hasil yang dicapai, misalnya dengan membandingkan hasil prediksi dan hasil aktual dari

perubahan yang teridentifikasi dan memeriksa komponen utama mana yang paling diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pembaruan tujuan jangka panjang (ins4) merupakan indikator usulan konstruk strategi dengan estimasi loading tertinggi (0,70). Memantau hasil yang dicapai dan mengevaluasi faktor terpenting merupakan indikator sistem kendali diagnostik.

Menurut temuan ini, strategi spontan memerlukan pengendalian yang memungkinkan terjadinya diskusi dan argumen jangka panjang. Dialog dan konflik adalah bagian dari praktik interaktif sistem pengendalian manajemen. Dia mencatat bahwa proses strategi yang muncul mengubah mekanisme praktik MCS. Secara khusus, praktik MCS mengacu pada sistem manajemen interaktif dalam konteks ini.

Terdapat hubungan logis antara proses strategi yang muncul dan sistem manajemen interaktif, yang menunjukkan bahwa suatu perusahaan dapat berkelanjutan jika dapat beradaptasi terhadap perubahan preferensi pelanggan, persaingan yang ketat, dan lingkungan bisnis yang dinamis. Untuk mengantisipasi lingkungan yang berubah dengan cepat dan mengatasi persaingan bisnis yang ketat, perusahaan harus membangun dan menerapkan strategi berdasarkan pencarian peluang secara spontan. Strategi dan ide spontan ini muncul secara bersamaan di semua tingkatan perusahaan.

Manajemen puncak memilih salah satu rencana dengan jaminan tertinggi. Tentu saja, ketika manajemen senior menerima informasi strategis, mereka menginginkan perkiraan yang tepat untuk merencanakan tindakan segera. Informasi dan perencanaan strategis dikumpulkan dari seluruh cabang perusahaan, termasuk manajemen puncak. Hasilnya, perencanaan dan strategi operasional terbaik dibentuk atas dasar yang kuat di semua tingkat manajemen. Strategi oportunistik dan spontan (es8) adalah label konstruk strategi yang muncul dengan perkiraan pemuatan tertinggi (0,98). Tanda terkuat dari sistem manajemen interaktif adalah argumen yang didukung oleh asumsi dan rencana.

Penjelasan terhadap hipotesis yang ditolak di atas adalah bahwa setiap perusahaan yang memiliki tipologi tipe pencarian strategis, atau perusahaan yang aktif mencari peluang melalui inovasi berkelanjutan, memiliki perilaku kreatif (Hennig et al., 2023). Orang-orang kreatif lebih cenderung menolak pelatihan diagnostik karena sistem pelatihan diagnostik membatasi kreativitas mereka. Perusahaan-perusahaan dalam sampel kami termasuk dalam tipologi pencarian, yang menunjukkan tingkat inovasi yang tinggi (Tu Le et al., 2024).

Kepemilikan hak paten dan sejenisnya tentu berasal dari kreativitas mereka dalam organisasi, yang menunjukkan bahwa karyawan perusahaan tersebut sangat kreatif. Keadaan yang tidak terduga terkadang dapat menyebabkan penemuan dan hasil serupa lainnya (Enwin & Ikiriko, 2023). Berdasarkan argumen di atas, dapat diasumsikan bahwa strategi yang muncul dalam lingkungan yang dinamis mendorong karyawan di perusahaan untuk lebih inovatif, dan mereka cenderung menolak penerapan sistem pengendalian manajemen. Dengan kata lain, perusahaan dengan tipologi sekop menolak praktik sistem manajemen diagnostik.

Simpulan

Hasil pengujian hipotesis H₁ menunjukkan bahwa akses yang diinginkan berhubungan positif dan signifikan dengan sistem manajemen interaktif. Hasil uji hipotesis H₂ menunjukkan bahwa pendekatan yang diinginkan berhubungan positif dan signifikan dengan sistem kendali diagnostik. Hasil pengujian hipotesis H₃

menunjukkan bahwa strategi emerging berpengaruh positif dan signifikan terhadap sistem manajemen interaktif. Pengujian hipotesis H₄ menunjukkan bahwa emerging strategy (ES) dan diagnostik control system (DCS) tidak berpengaruh. Hal tersebut membuktikan bahwa MCS dipengaruhi oleh lingkungan operasi dan harus dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi. Lingkungan, teknologi, ukuran perusahaan dan strategi organisasi merupakan beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan untuk mengadopsi sistem pengendalian manajemen (Cheffi et al., 2023).

Model empiris dalam karya ini hanya mempertimbangkan hubungan satu arah antara proses strategis dan MCS. Strategi dan MCS mempunyai interaksi dua arah atau timbal balik. Hanya sistem kontrol interaktif dan diagnostik yang digunakan dalam model empiris penelitian ini. Kerangka kerja manajemen mengidentifikasi empat praktik sistem manajemen: sistem kepercayaan, sistem batas, sistem manajemen diagnostik, dan sistem manajemen interaktif. Dengan demikian, keterbatasan penelitian memberikan peluang bagi penelitian lebih lanjut yang mengkaji hubungan antara strategi dan keempat praktik MCS.

Daftar Pustaka

- Asiaei, K., O'Connor, N. G., Moghaddam, M., Bontis, N., & Sidhu, J. (2023). Corporate social responsibility and performance measurement systems in <sc>Iran</sc> : A levers of control perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 574–588. <https://doi.org/10.1002/csr.2375>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Cheffi, W., Kaleem Zahir-ul-Hassan, M., Omer Farooq, M., Baqrain, A., & Mohamed Habib Mansour, M. (2023). Ethical leadership, management control systems and circular economy in SMEs in an emerging economy, the UAE. *Journal of Business Research*, 156, 113513. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113513>
- Enwin, A. D., & Ikiriko, T. D. (2023). Eradicating Homelessness and Improving the Living Standards of the Poorest of the Poor in Greater Port Harcourt City, Nigeria. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(3), 85–104. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(3\).09](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(3).09)
- Hennig, J. C., Firk, S., Wolff, M., & Coskun, H. (2023). Environmental management control systems: Exploring the economic motivation behind their implementation. *Journal of Business Research*, 169, 114283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114283>
- Hoseini, S. rasoul, Sadeghi, T., Hosseinzadeh, A., & Farokhian, S. (2023). Design and validation the model of technological platforms capabilities in the cosmetics industry. *Roshd -e- Fanavari*, 19(76), 47–57. <https://doi.org/10.61186/jstpi.34401.19.76.47>
- Llach, J., Sanchez-Famoso, V., & Danes, S. M. (2023). Unmasking nonfamily employees' complex contribution to family business performance: A place identity theory approach. *Journal of Family Business Strategy*, 14(4), 100593. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100593>
- M Roque, A. F., Céu Alves, M. do, & Raposo, M. L. (2021). Management accounting and control system in the u-model internationalization process. A case study. *Innovar*, 31(80), 9–28. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93661>
- Oyadomari, J. C. T., Bido, D. de S., Mendonça Neto, O. R. de, Aguiar, A. B. de, & Dutra-de-Lima, R. G. (2023). Relationships among strategically aligned performance indicators, controls, and performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91).

<https://doi.org/10.1590/1808-057x20221618.en>

- Sharma, U., & Lowe, A. (2023). Change agents' enactment of management control systems: shaping strategic change in a telecommunications organisation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 20(2), 229–256.
<https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2021-0104>
- Tu Le, O. T., Hong Le, A. T., Thanh Vu, T. T., Cam Tran, T. T., & Van Nguyen, C. (2024). Management control systems for sustainable

development: a bibliographic study. *Cogent Business & Management*, 11(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296699>

- Vărzaru, A. A., Bocean, C. G., Criveanu, M. M., Budică-Iacob, A.-F., & Popescu, D. V. (2023). Assessing the Contribution of Managerial Accounting in Sustainable Organizational Development in the Healthcare Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 2895.
<https://doi.org/10.3390/ijerph20042895>