



INTERACTIVE CONTROL SYSTEM DAN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN PEMBELAJARAN INTERNAL STUDI KASUS PADA INDUSTRI KREATIF DI JAWA BARAT

Tubagus Ismail (ismailtb@yahoo.com)
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ABSTRACT

This study aimed to examine the association uses Management Control System and the formation of intended strategy and emergent strategy that can enhance learning. Focus of MCS used in this study is the interactive control system. This study used structural equation modeling as a means of multivariate analysis. The samples used were the owners and managers of small and medium creative industry in West Java. AMOS 16 software is used as a tool to solve problems of SEM. The findings of this study are: interactive control system has a positive and significant impact on intended strategy and emergent strategy, which is formed by interactive control system further has also a positive and significant impact on the internal learning. Limitation of this study is an empirical model in this study only using one-way relationship between interactive control system and process strategy

Keywords: emergent strategy, intended strategy, interactive control system, learning and creative industries

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji asosiasi menggunakan Sistem Pengendalian Manajemen dan pembentukan strategi yang dimaksudkan dan strategi yang muncul yang dapat meningkatkan pembelajaran. Fokus dari MCS digunakan dalam penelitian ini adalah sistem kontrol interaktif. Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural sebagai alat analisis multivariat. Sampel yang digunakan adalah pemilik dan pengelola industri kreatif kecil dan menengah di Jawa Barat. Software AMOS 16 digunakan sebagai alat untuk memecahkan masalah dari SEM. Temuan dari penelitian ini adalah: sistem kontrol interaktif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap strategi yang dimaksudkan dan strategi muncul, yang dibentuk oleh sistem kontrol interaktif lanjut juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pembelajaran intern. Batasan penelitian ini adalah model empiris dalam penelitian ini hanya menggunakan hubungan satu arah antara sistem kontrol interaktif dan strategi proses

Kata kunci: belajar dan kreatif, industri strategi muncul, sistem kontrol interaktif, strategi yang dimaksudkan

Pada tahun 2002-2010 sektor industri kreatif rata-rata memberikan kontribusi nilai tambah sebesar 7,74% dan kontribusi penyerapan tenaga kerja sebesar 7,76% (Kemenperin, 2011). Salah satu propinsi di Indonesia yang secara besar-besaran mengembangkan industri kreatif adalah propinsi Jawa Barat. Beberapa industri unggulan di provinsi Jawa Barat diantaranya industri tekstil

dan produk tekstil (TPT), alas kaki/sepatu, telematika, pengolahan rotan, komponen otomotif, makanan dan minuman. Industri kreatif sebagian besar merupakan industri kecil menengah (IKM) yang masih mengalami berbagai kendala, antara lain lemahnya daya saing produk IKM karena mutunya yang belum memadai, desain yang belum berorientasi pasar, ketersediaan bahan baku kurang terjamin, lemahnya akses terhadap permodalan dan pemasaran, serta rendahnya kemampuan manajemen dan teknologi.

Industri kreatif yang unsur utamanya adalah kreatifitas, keahlian dan talenta yang berpotensi meningkatkan kesejahteraan melalui penawaran kreasi intelektual yang dapat meningkatkan ekonomi berbasis pengetahuan. Industri kreatif terdiri dari penyediaan produk kreatif langsung kepada pelanggan dan pendukung penciptaan nilai kreatif pada sektor lain yang secara tidak langsung berhubungan dengan pelanggan. Produk kreatif memiliki beberapa kendala khususnya: siklus produk yang singkat, resiko yang tinggi, persaingan yang tinggi, dan mudah ditiru. Pengembangan industri kreatif mendorong Jawa Barat (Jabar) menciptakan sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan kualitas yang dapat diandalkan. Salah satu cara untuk mengurangi kendala tersebut diperlukan suatu strategi yang dapat menyentuh kegiatan ekonomi berbasis pengetahuan.

Agar suatu bisnis tetap bertahan dan maju, *management control system* dibuat secara eksplisit untuk mendukung strategi (Dent, 1990) dan kapabilitas (Henri, 2006). Pada dasarnya tujuan dari *management control system* (MCS) adalah untuk memberikan informasi yang berguna dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi (Merchant dan Otley, 2006). Sejauh ini, sudah terdapat literatur dalam jumlah cukup besar yang telah menelaah efek dari strategi terhadap MCS, akan tetapi literatur yang meneliti efek dari MCS terhadap strategi masih sedikit (Dent, 1990; Langfield-Smith, 1997; Henri, 2006). Pada lini riset yang menekankan efek dari MCS terhadap strategi, konsep strategi paling banyak diteliti pada tingkatan pilihan strategi sedangkan pada proses pembentukan strategi masih sedikit (Kober *et al.*, 2007).

Beragam peneliti sudah menjelaskan bahwa hasil temuan yang diberikan oleh alur MCS – strategi dari sudut penelitian masih bersifat ambigu dan kadangkala bertentangan (Langfield-Smith, 1997). Hasil yang bersifat ambigu ini dikarenakan beragam definisi yang ada, konseptualisasi dan operasionalisasi dari strategi dan MCS (Kald *et al.*, 2000; Langfield-Smith, 1997; Simons, 1990). Hal ini juga dapat dijelaskan oleh dua alasan. Pertama, hubungan yang terjadi antara MCS dan strategi mungkin tidak diteliti dengan tingkat analisa yang tepat. Seperti dijelaskan oleh Ittner dan Larcker (2001) salah satu elemen kunci dalam mempelajari MCS dan strategi adalah dengan mengidentifikasi faktor spesifik yang mengarah pada terbentuknya strategi. Dan kedua, sedikitnya perhatian yang diberikan pada masalah proses pembentukan strategi yang muncul akibat penggunaan MCS (Kober *et al.*, 2007).

Hanya ada dua riset yang menekankan pada efek dari penggunaan MCS terhadap strategi yang mengkonsepkan strategi sebagai pendekatan proses (Roberts, 1990; Kober *et al.*, 2007). Roberts (1990) dan Kober *et al.*, (2007) menemukan bahwa MCS akan memfasilitasi strategi yang terdapat pada perusahaan. Secara spesifik penggunaan MCS secara *interactive* berpengaruh positif terhadap proses pembentukan strategi.

Para peneliti yang menyelidiki hubungan MCS dan proses pembentukan strategi telah mengkonsepkan proses pembentukan strategi menjadi dua bagian (Chenhall, 2005). Pertama, *emergent strategy*, muncul dari proses atau perkembangan jalannya suatu strategi serta memiliki respon yang cepat terhadap perubahan yang mendadak. Kedua, *intended strategy*, merupakan

strategi yang dirumuskan diawal oleh top manajemen, yang dapat saja tidak terpakai jika ada perubahan yang tidak terduga.

Meskipun peneliti terdahulu telah meneliti hubungan antara penggunaan *interactive control system* dan proses pembentukan strategi (Roberts, 1990; Kober *et al.*, 2007), namun hasil penelitian tersebut belum memberikan hasil yang dapat digeneralisir. Penelitian yang dilakukan oleh Roberts (1990) dan Kober *et al.* (2007) menggunakan metode kualitatif studi kasus. Penelitian studi kasus memungkinkan analisis yang lebih mendetil dari sebuah proses perubahan strategi dan penggunaan pendekatan studi kasus banyak didukung oleh para peneliti (Dent, 1990). Namun kemampuan generalisasi dari hasil temuan ini masih terbatas karena adanya beragam karakteristik organisasi yang bersifat spesifik. Penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara *interactive control system* dan proses pembentukan strategi dengan metode kuantitatif, sehingga hasilnya lebih dapat digeneralisir.

Pada saat strategi dibentuk seringkali strategi tersebut memerlukan perubahan sesuai dengan perubahan lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, strategi yang telah dibentuk kemungkinan direalisasikan sebagaimana yang telah direncanakan, atau telah dimodifikasi, atau sama sekali berbeda dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Perubahan lingkungan juga telah menuntut para manajer untuk belajar dengan cepat (Mundy, 2010; Bierly dan Hamalinen, 1995). Demikian juga dengan proses pembentukan strategi mengharuskan organisasi untuk belajar dengan cepat, sejalan dengan dinamika lingkungan yang ada. Penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara *interactive control system* dan proses pembentukan strategi dengan pembelajaran.

Literature Review dan Pengembangan Hipotesis

Interactive Control System dan Proses Pembentukan Strategi

Interactive Control System (ICS) adalah sebuah sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak sebuah perusahaan untuk melibatkan dirinya secara teratur dan secara personal pada aktivitas pengambilan keputusan dari pihak bawahan sebuah perusahaan (Simons, 1987; Simons, 1994; Simons, 1995; Simons, 2000). *Interactive control system* digunakan untuk merangsang dialog, tatap muka dan untuk membangun jembatan informasi antar tingkatan hirarkis, departemen fungsional dan pusat laba. Sistem pengendalian diagnostik dapat dibuat bersifat interaktif dengan cara melanjutkan dan secara terus menerus memberikan perhatian dan minat pada pihak manajemen. *Interactive control system* digunakan oleh manajemen puncak untuk memandu proses pembentukan strategi secara informal dengan menetapkan keterlibatan pribadi, intimasi atau kedekatan dengan permasalahan, dan komitmen (Mintzberg, 1987).

Sebuah sistem akan diklasifikasikan sebagai sistem yang interaktif jika manajer puncak melaporkan bahwa sistem tersebut sering digunakan secara personal, teratur dan menjadi prioritas baik bagi dirinya sendiri maupun bagi bawahannya. Sistem ini digunakan pada pertemuan rutin yang dilakukan secara langsung baik dengan bawahan maupun dengan pihak lain untuk meninjau data dan menghasilkan rencana tindakan (Simons, 1990).

Interactive control system bukan merupakan tipe unik dari sistem pengendalian (Simons, 1994; Simons, 2000). Setiap sistem pengendalian dapat digunakan secara interaktif oleh senior manajer jika sistem tersebut cocok dengan tingkat ketidakpastian yang disyaratkan (Simons, 2000; 219). Sedangkan pemilihan terhadap *interactive control system* sangat tergantung pada empat faktor yaitu 1) ketergantungan teknologi, 2) regulasi, 3) kompleksitas penciptaan nilai, dan 4) kenyataan dari respon taktis (Simons, 2000). Terdapat beberapa alasan manajer menggunakan *interactive control system*, yaitu 1) ekonomi, perhatian manajemen merupakan sumber daya 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 (Simons, 2000).

Manajer puncak harus memutuskan aspek mana dari sistem pengendalian manajemen yang akan digunakan secara interaktif dan aspek mana yang menjadi programnya (Simons, 1987). Pengendalian manajemen menjadi bentuk pengendalian yang bersifat interaktif ketika manajer bisnis menggunakan prosedur perencanaan dan prosedur pengendalian yang secara aktif memonitor dan melakukan intervensi terhadap aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya terjadi secara terus menerus dari pihak bawahan dalam sebuah perusahaan (Simons, 1990). Karena intervensi yang dilakukan akan memberikan peluang bagi tim manajemen puncak untuk memperdebatkan dan menantang berdasarkan data dasar, akuisisi dan rencana tindakan lainnya, maka pengendalian manajemen yang sifatnya interaktif menuntut perhatian yang terus menerus dari pihak bawahan yang beroperasi di semua tingkatan perusahaan (Simons, 1990).

Perusahaan memiliki jenis dan bentuk sistem pengendalian yang berbeda. Manajer puncak akan memilih untuk membuat sistem pengendalian manajemen yang sifatnya interaktif jika sistem yang ada mengumpulkan informasi ketidakpastian strategis. Sistem interaktif terpilih dapat digunakan oleh manajer puncak untuk tiga fungsi berikut: pemberian tanda atau sinyal, tindakan observasi atau pengawasan terhadap keputusan yang telah diambil (Simons, 1990).

Pemberian tanda atau sinyal adalah penggunaan informasi yang ada untuk mengungkapkan adanya preferensi. Pemberian tanda atau sinyal sangat penting karena manajer puncak tidak dapat selalu mengetahui kapan atau dimana momentum yang ada untuk pengambilan keputusan penting yang berasal dari hal tersebut, bagaimana atau mengapa sebuah keputusan akan dibuat, atau untuk siapa keputusan tersebut dibuat. Proses pengambilan keputusan ini akan mengalami difusi atau pembauran saat input yang diterima dari beragam pelaku dalam periode waktu yang panjang.

Dengan menggunakan *interactive control system* yang berfungsi untuk mengawasi atau memonitor ketidakpastian strategis, maka manajemen puncak akan mengungkapkan nilai yang mereka miliki dan referensinya kepada individu organisasi yang memberikan input terhadap proses pengambilan keputusan. Tindakan observasi atau pengawasan adalah tindakan untuk mencari hal-hal yang terjadi di luar dugaan, pengendalian manajemen interaktif akan memberikan panduan terhadap anggota organisasi dimana mencari hal yang diluar dugaan atau ekspektasi tersebut dan jenis informasi intelegensi apa yang akan dikumpulkan (Simons, 1990). Hal yang terjadi diluar dugaan atau ekspektasi ini kemungkinan bisa saja menjadi alternatif baru, preferensi baru atau perubahan bagi perusahaan. Pengambilan keputusan alternatif baru oleh manajer puncak sangat diperlukan saat keputusan tersebut berkaitan dengan kebijakan strategis dan sumber daya yang dimilikinya (Mintzberg, 1973b, p. 87). *Interactive control system* mengendalikan dan memungkinkan manajer puncak untuk memiliki informasi penuh tentang keputusan yang diambil dan didistribusikan ke seluruh lini perusahaan.

Para peneliti manajemen strategi telah menyelidiki perubahan cara strategi dikonsepsikan dan menelaah hubungan antara strategi dan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sejak pertengahan tahun 1990an (Langfield-Smith, 1997). Proses saat strategi terbentuk dan diimplementasikan telah menarik perhatian banyak pihak untuk menelitinya. Bhimani dan Langfield-Smith (2007, hal. 3-4) menyatakan bahwa literatur yang membahas manajemen strategi memberikan indikasi adanya keragaman yang sangat tinggi dalam hal bentuk dan sifat alamiah dari suatu proses strategi yang terjadi dalam suatu organisasi.

Salah satu bentuk karakteristik dari proses pembentukan strategi dalam taksonomi yang berkembang saat ini dijelaskan dengan rinci oleh Mintzberg (1978, 1987, 1994); Mintzberg dan Waters (1985); Mintzberg dan McHugh, (1985); dan Mintzberg (1990, 1994). Terdapat dua proses yang independen dan bekerja secara simultan dalam proses pembentukan strategi (Mintzberg dan Waters, 1985). Pertama, *intended strategy*, dalam taksonominya, strategi dipandang sebagai suatu pernyataan yang bertujuan proaktif dan berbentuk formal serta telah direncanakan sebelum suatu keputusan diambil atau suatu tindakan dilakukan. Setelah proses pembentukan strategi selesai selanjutnya akan diikuti dengan tahap implementasi (Langfield-Smith, 1997). Strategi semacam ini dinyatakan sebagai *intended strategy*. *Intended strategy* adalah sebuah rencana yang menjadi tujuan perusahaan dan diperkirakan sebagai tindakan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan (Mintzberg, 1978). Jika situasi yang ada dianggap sudah sesuai dengan keinginan, maka manuver atau trik dan hal semacamnya akan dapat digunakan untuk menghambat /mengancam perusahaan pesaing (Mintzberg, 1978). Konsep dasar dari strategi ini adalah bahwa seluruh tindakan harus direncanakan terlebih dahulu. Dalam hal ini, *intended strategy* menjelaskan adanya rencana dari posisi puncak ke posisi bawah.

Intended strategy dapat di implementasikan jika tiga persyaratan berikut terpenuhi (Mintzberg and Water, 1985). Pertama, orang-orang yang ada dalam organisasi harus memahami setiap detail penting apa yang dimaksudkan manajemen dalam *intended strategy*. Kedua, setiap anggota organisasi harus melihat dunia bisnis ini sebagai tindakan yang kolektif. Ketiga, perhatian kolektif ini dapat diwujudkan jika hal-hal yang tidak terduga seperti politik, teknologi atau kekuatan pasar tidak terlalu berpengaruh. Ketiga ketentuan ini sangat sulit ditemukan, sehingga sangat jarang *intended strategy* dapat dilaksanakan tanpa perubahan yang signifikan (Mintzberg and Water, 1985).

Proses pembentukan strategi kedua disebut *emergent strategy*. Strategi ini adalah akibat dari pengaruh kumulatif dari keputusan sehari-hari yang dibuat oleh manajer menengah, insinyur, tenaga penjualan dan keuangan. Keputusan yang dibuat oleh mereka biasanya memiliki karakter yang taktis, tidak dibingkai sebagai keputusan strategis sama sekali. *Emergent strategy* adalah strategi yang kemunculannya untuk memberikan tanggapan atau respon terhadap adanya ancaman eksternal yang tidak diprediksi sebelumnya atau tidak diduga sebelumnya melalui uji coba atau *trial and error* (Mintzberg, 1994). Strategi ini muncul dari aktivitas sehari-hari suatu bisnis dan seringkali berasal dari ide atau gagasan yang muncul dari posisi bawah ke pihak atasan yang sifatnya tidak terduga.

Taksonomi tentang *intended strategy* ataupun taksonomi *emergent strategy* tidak hanya dilihat dari cara pembentukan strategi tersebut dikonsepsikan, namun para peneliti telah menguatkan model penelitian mereka yang membahas mengenai bagaimana suatu strategi dibentuk (Hrebiniak dan Joyce, 1985; Bryson dan Reuring, 1988; Bryson, 1994; Stone dan Crittenden 1999). Para peneliti dibidang hubungan antara SPM dan strategi yang ada pada saat ini telah mengkonsepkan proses pembentukan strategi dengan membedakan antara *intended strategy* atau *emergent strategy* (Chenhall, 2005).

Dalam studi yang membahas mengenai perubahan strategi, pada sebuah perusahaan bola lampu, Roberts (1990) melakukan penelitian selama tiga tahun. Hasil temuan yang diperoleh dari studi ini memberikan sudut pandang tentang bagaimana proses pembentukan suatu strategi dipengaruhi oleh cara penggunaan ICS. Namun demikian, penelitian ini tidak difokuskan pada hubungan yang terjadi antara ICS dan strategi. Sehingga studi ini tidak memberikan sudut pandang terhadap hubungan yang terjadi antara ICS dan strategi. Hasil penelitian Kober *et al.* (2007) juga

menemukan bahwa ketika perusahaan melakukan pembentukan strategi maka dibutuhkan ICS yang dapat memfasilitasi proses pembentukan strategi tersebut. Hasil temuan yang diperoleh dari studi ini memberikan sudut pandang tentang bagaimana hubungan yang berasal baik dari pembentukan suatu strategi akan dipengaruhi oleh cara penggunaan SPM.

Konsep pembentukan strategi (Mintzberg, 1978, 1987, 1994; Mintzberg dan Waters, 1985) disatukan dengan hasil kerja Simons (1990, 1991, 1994, 1995) yang meneliti penggunaan pengendalian interaktif. Simons (1990, 1991, 1994, 1995) memberikan dukungan teoritis ataupun dukungan empiris bagaimana cara penggunaan *interactive control systems (ICS)*. ICS akan membantu organisasi untuk mengkomunikasikan agenda strategis dan mengarahkan perhatian organisasi terhadap ketidakpastian yang mungkin muncul akibat pengembangan suatu strategi. Simons (1995) meneliti bahwa ICS akan mendukung munculnya dialog dan perdebatan yang akan berlangsung dalam waktu yang cukup lama. ICS juga menciptakan tekanan yang sifatnya kompetitif dalam suatu organisasi untuk melakukan inovasi dan adaptasi (Simons, 1995). Oleh karena itu ICS akan membentuk *emergent strategy* dan *intended strategy*. Hal ini sesuai dengan teori kontinjensi Merchant dan Otley (2006) yaitu SPM perlu disesuaikan dengan strategi organisasi. Hal ini akan mengarah pada terbentuknya hipotesa sebagai berikut:

H1 : *Interactive Control System (ICS)* berpengaruh positif terhadap *intended strategy (InS)*

H2 : *Interactive Control System (ICS)* berpengaruh positif terhadap *emergent strategy (InS)*

Pembelajaran Internal dan Strategi

Argyris, (1977) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai suatu proses dimana anggota organisasi merespon perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan mendeteksi kesalahan-kesalahan. Garvin (1993) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan dan merefleksikan hasil dari perusahaan. Narver dan Slater (1995) mengatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan proses dinamis dimana setiap individu akan melakukan kegiatan pendalaman pemahaman (*intuting*), interpretasi (*interpretating*), penggabungan (*integrating*) dan *instiutalization*, sehingga setiap individu yang berinteraksi akan bertambah baik tingkat kompetensinya.

Alegre dan Chiva (2008) mendefinisikan pembelajaran organisasional (*organizational learning*) sebagai proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan pembelajaran. Proses ini terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam struktur dan pengelolaan perusahaan untuk mempertahankan atau memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pembelajaran dalam organisasi telah diakui sebagai faktor kunci untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas perusahaan dan kemampuan untuk belajar baik melalui sumber yang didapat dari dalam (*internal learning*) (Jiang dan Li, 2008).

Proses *internal learning* meliputi pelatihan pegawai secara multifungsional (Gerwin dan Kolodny, 1992) dan proses menyatukan saran atau penjelasan yang diperoleh dari pegawai (Hall, 1987) untuk menjadi sebuah proses dan pengembangan produk dari perusahaan. Lebih lanjut, praktek ini berupa aktivitas rutin mengarah pada perubahan yang akan menjelaskan perkembangan *path dependent* dari proses yang terjadi dalam perusahaan manufaktur (Nelson dan Winter, 1982).

Pembelajaran rutin dalam perusahaan sesuai dengan konsep pembelajaran milik Pisano tentang pembelajaran sebelum pelaksanaan dan konsep dari Adler dan Clark (1991), dimana kedua konsep tersebut membuat sebuah hubungan positif yang terjadi antara proses pembelajaran dan kinerja yang tercapai dalam perusahaan manufaktur. Prusak (1997) memberikan argumentasi

dengan menyatakan bahwa pembelajaran adalah salah satu sumber dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Proses pembelajaran terjadi dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi dan kadangkala bersifat aneh sehingga sulit untuk dikodifikasi atau disortir untuk menjadi sistem yang terorganisir dalam perusahaan, sehingga akan mengarah pada sumber daya yang dapat digunakan dimana pengaruh yang ditimbulkan biasanya bersifat ambigu secara kausal.

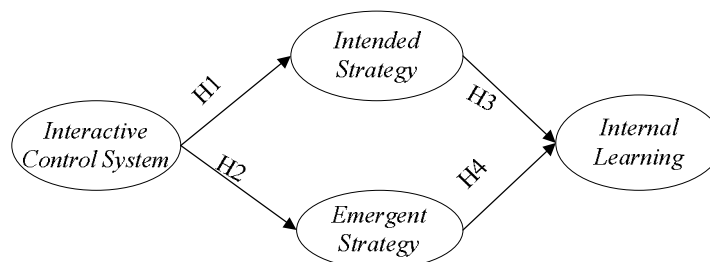
Collis dan Montgomery (1995) menyelidiki keterkaitan antara proses pembentukan strategi dan *internal learning* dengan pendekatan tradisional. Pendekatan ini menekankan pada kemampuan perusahaan untuk menjelaskan secara detail dan jelas baik dalam hal manajerial, praktek, pengembangan daya saing, profitabilitas perusahaan, dan kompetensi inti perusahaan. Schroeder et al. (2002) mengembangkan suatu model konseptual strategi manufaktur yang berbasis sumber daya dan mengemukakan bahwa konsep *internal learning* dikembangkan berdasarkan pandangan berbasis sumber daya yang memfokuskan pada pengetahuan kausal, ambiguitas dan faktor sosial yang kompleks.

Menurut Collis dan Montgomery (1995) pandangan berbasis sumber daya dikembangkan berdasarkan kombinasi internal yang terkait dengan pendekatan tradisional dalam formulasi strategi, proses pembentukan strategi akan memfasilitasi pembelajaran internal. Hal ini sesuai dengan pandangan berbasis sumber daya yang didasarkan pada perspektif manajerial dan praktis, daya saing, kemampuan profitabilitas dan kompetensi inti. Uraian di atas mengarah pada terbentuknya hipotesa sebagai berikut:

H1 : *Intended strategy (InS)* berpengaruh positif terhadap pembelajaran internal (IL)

H2 : *Emergent strategy (InS)* berpengaruh positif terhadap pembelajaran internal (IL)

Hubungan antara *interactive control system*, proses pembentukan strategi dan pembelajaran internal lebih ringkas digambarkan pada model penelitian empiris pada gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian empiris

Pengukuran Konstruk

Interactive control system menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Simons (1995), Henri (2006) yaitu: mengembangkan diskusi dalam rapat dengan atasan, bawahan dan rekan (ics1); mengembangkan tantangan dan perdebatan berdasarkan data, asumsi dan rencana tindakan (ics2); memberikan pandangan umum organisasi (ics3); komitmen pada organisasi (ics4); fokus pada masalah utama (ics5); fokus pada faktor sukses (ics6); mengembangkan bahasa yang umum di organisasi (ics7). Strategi dengan pendekatan proses disini terdiri dari: pertama, *intended strategy*, indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk ini diadopsi dari hasil kerja Boyd dan Reuning-Elliot (1998) yaitu: *mission statements (ins8)*; *trend analysis (ins9)*; *competitor analysis (ins10)*; *longterm goal (ins11)*; *snnual goals (ins12)*; *sction plans (ins13)*; *on going evaluation (ins14)*. Kedua, *emergent strategy*. Indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk *emergent strategy*

dikembangkan dari hasil kerja Mintzberg dan Waters (1985) dan Marginson (1999) yaitu: Strategi yang oportunistik (es15); *bottom up strategy* (es16); strategi intuisi (es17). Sedangkan penggunaan indikator pembelajaran internal berasal dari Schroeder *et al.* 2002 yang terdiri dari training pada unit yang berbeda (il18); training dengan keahlian multi tugas (il19); saran untuk meningkatkan proses dan produk secara serius (il20); mengimplementasikan saran (il21)

Penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) sebagai alat analisis *multivariate* yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks dan memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai keseluruhan model. SEM telah dianggap sebagai suatu alat statistik yang sangat berguna bagi para peneliti pada seluruh bidang ilmu sosial. SEM telah menjadi suatu keharusan untuk penelitian non eksperimental, dimana metode untuk pengujian teori belum dikembangkan secara menyeluruh. Penelitian ini menggunakan *software* AMOS 16 sebagai alat bantu untuk memecahkan permasalahan SEM.

Sampel dalam penelitian ini adalah pengelola dan pemilik industri kreatif di Propinsi Jawa Barat dengan pengalaman minimal 2 tahun. Adapun alasan diambilnya propinsi Jawa Barat berdasarkan pada alasan potensi industri kreatif di Jawa Barat saat ini belum ada yang bisa menandingi, terutama sektor *clothing* dan kuliner (Diskoperindag Jabar, 2012).

Data untuk penelitian ini adalah data primer dalam bentuk persepsi responden dan dikumpulkan dengan metode diantar langsung kepada responden. Total kuesioner yang dapat digunakan dalam analisis data sebanyak 285 kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Structural Equation Model

Pada analisis *confirmatory factor analysis* konstruk *exogen* dengan mengkorelasikan antar konstruk *exogen*, tampak bahwa konstruk *interactive control system* harus dimodifikasi dengan menghilangkan beberapa indikator yang memiliki nilai *loading* di bawah 0.5 dan yaitu ics1, ics3, ics4 dan ics6. Pada analisis CFA konstruk *endogen*. Indikator ins10, ins12, ins13, dan ins14 merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur lebih dari satu konstruk. Oleh karena itu delapan indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Setelah dilakukan modifikasi berdasarkan CFA *exogen* dan *endogen*, dengan indikator yang ada di *run* kembali, sehingga menghasilkan output AMOS seperti pada Gambar 2.

Pengujian Asumsi Model Penelitian

Pengujian Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan kriteria nilai kritis sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikan 0,01. Apabila nilai kritis dari hasil penelitian ini lebih besar dari kriteria nilai kritis tersebut, maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Hasil *Structural Equation Modeling* bagian *assessment of normality*, pada kolom *critical ratio* (C.R.) secara *multivariate* adalah sebesar 2,45 berarti lebih kecil dari $\pm 2,58$. Dengan demikian, hasil pengujian normalitas untuk data penelitian ini telah memenuhi syarat untuk dikategorikan sebagai normal secara *multivariate*.

Pengujian Outliers

Evaluasi *multivariate outliers* dilakukan dengan menggunakan perhitungan jarak *mahalanobis* (*the mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap variabel. *The mahalanobis distance* menunjukkan jarak sebuah variabel dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang

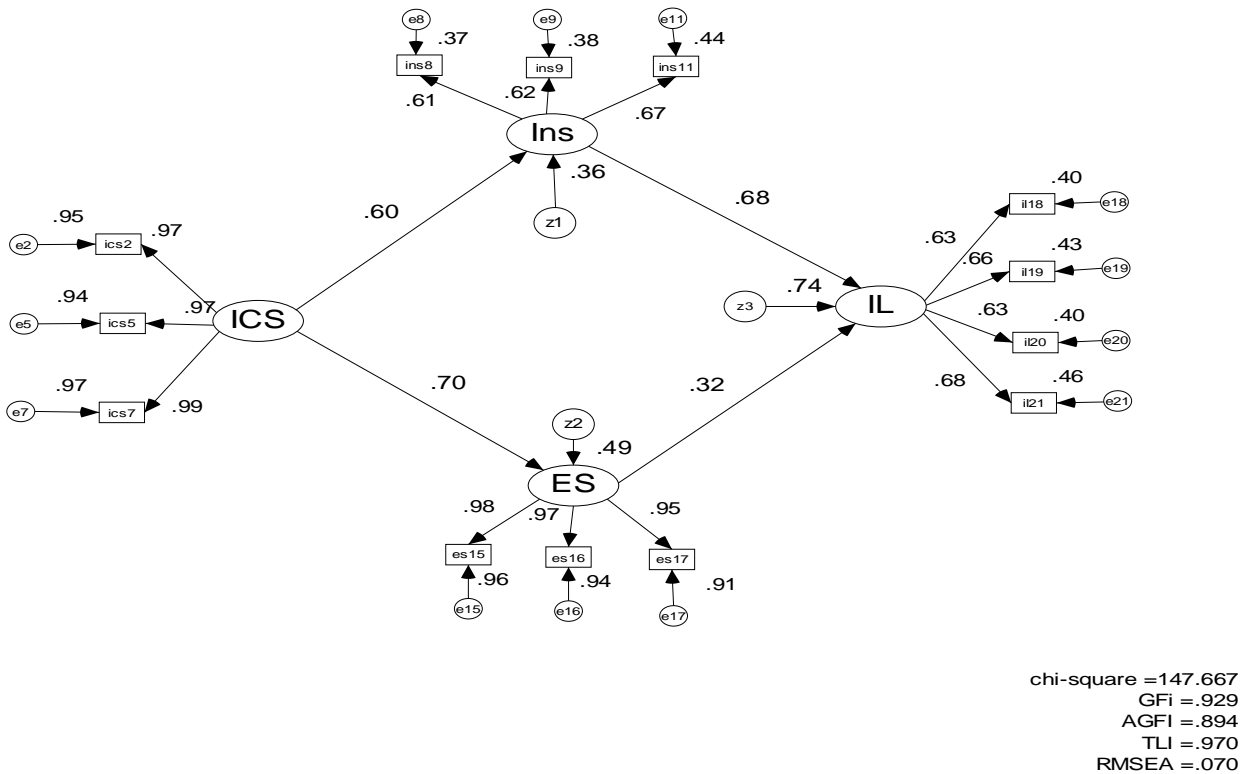
multidimensional (Ferdinand, 2005). Perhitungan jarak *mahalanobis* didasarkan pada nilai *chi-square* dalam tabel distribusi χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini digunakan 21 variabel pada tingkat $p < 0,001$ yaitu $\chi^2(21; 0,001) = 46,80$. Oleh karena itu, data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 46,80 dianggap *multivariate outliers*. Dalam data penelitian ini tidak ada jarak *mahalanobis* nilainya di atas 46,80.

Pengujian Multicollinearity

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam sebuah kombinasi variabel, perlu mengamati determinan matriks kovarians. Program AMOS 16.0 akan secara otomatis memberikan *warning* bila matriks kovariansnya bersifat singular. Indikasi *multicollinearity* dapat juga dilihat jika nilai korelasi antar konstruk > 1 (Byrne, 2010). Karena dalam analisis ini tidak ada *warning* dan tidak terdapat nilai korelasi antar konstruk > 1 maka matriks kovarians ini adalah non-singular dan karena itu dapat dianalisis.

Pengujian Kelayakan Model Penelitian

Dari Gambar 2 dapat dilihat bahwa *goodness of fit* menunjukkan model fit yang cukup baik. Dengan nilai RMSEA pada 0.070 sesuai dari yang disyaratkan yaitu kurang dari 0,08, AGFI sebesar 0,894 nilainya sesuai yang disyaratkan yaitu mendekati 1, komponen evaluasi TLI pada 0,970, dan GFI sebesar 0,929. secara keseluruhan kriteria tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang cukup baik (*fit*).



Gambar 2. Out put full model

Setelah perhitungan melalui analisis konfirmasi dan *uji structural equation model* yang mencakup konstruk *interactive control system*, *intended strategy*, *emergent strategy* dan pembelajaran internal tahap selanjutnya adalah menguji hipotesis yang diajukan, hasil ujinya dapat dilihat berdasarkan besarnya *probabilitas* pada *output regression weight* pada Tabel 1.

Tabel 1. Standard Regression Weights

			Standard Estimate	S.E.	C.R.	P
Ins	<---	ICS	0,601	0,038	7,713	***
ES	<---	ICS	0,701	0,038	15,386	***
IL	<---	Ins	0,679	0,087	6,218	***
IL	<---	ES	0,316	0,033	4,414	***

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *interactive control system* berpengaruh positif terhadap *intended strategy*. Hasil uji terhadap parameter estimasi antara *interactive control system* dengan *intended strategy* menunjukkan ada pengaruh yang positif sebesar 0,601 dan signifikan pada tingkat signifikan sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 diterima. Sementara itu hasil hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *interactive control system* berpengaruh positif terhadap *emergent strategy*. Hasil uji terhadap parameter estimasi antara *interactive control system* dengan *emergent strategy* menunjukkan arah positif sebesar 0,701 dan signifikan pada tingkat 0,001. Kedua temuan ini didukung oleh temuan Kober *et al* (2007) dan Roberts (1990) serta sesuai dengan teori kontinjensi Merchant dan Otley (2006) bahwa sistem pengendalian manajemen akan menyesuaikan diri dengan proses strategi.

Interactive control system merupakan bentuk dari pengendalian yang memiliki ciri khas pada keberadaan manajer perusahaan untuk melibatkan dirinya secara teratur dan secara personal pada aktivitas pengambilan keputusan dengan berdasarkan masukan dari pihak bawahan. Berdasarkan hasil penelitian konstruk *interactive control system* dibentuk oleh indikator: mengembangkan tantangan dan perdebatan berdasarkan data, asumsi dan rencana tindakan (ics2); fokus pada masalah utama (ics5); dan mengembangkan bahasa yang umum di organisasi (ics7).

Sementara itu indikator manajemen mengembangkan diskusi dalam rapat dengan atasan, bawahan dan rekan (ics1), manajemen memberikan pandangan umum tentang organisasi (ics3), manajemen memiliki komitmen yang kuat untuk menjalankan perusahaan (ics4), manajemen fokus pada faktor sukses (ics6) tidak digunakan untuk mengukur konstruk *interactive control system*. Meskipun keempat indikator tersebut sangat penting dalam membentuk *interactive control system* secara teori, namun karena keempat indikator tersebut secara statistik memiliki nilai parameter dibawah dari yang disyaratkan maka keempat indikator tersebut harus dikeluarkan dari model.

Indikator ics7 menggambarkan manajemen mengembangkan bahasa yang umum di organisasi dianggap oleh manajer menjadi sangat penting, karena bagaimanapun juga ketika manajemen puncak berusaha untuk melibatkan dirinya secara personal yang mendasarkan masukan dari bawahan harus menggunakan bahasa yang dapat dipahami oleh semua pihak. Hal ini didukung oleh nilai parameter indikator tersebut sebesar 0,99. Hasil kuesioner atas indikator ini juga memiliki nilai rata-rata sebesar 5,2. Angka ini jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan median teoritisnya yang hanya sebesar 3,5. Angka ini bermakna bahwa mengembangkan bahasa yang umum dalam organisasi menjadi sangat penting. Dengan kata lain selama ini industri kreatif yang

tersampel telah menggunakan bahasa yang umum dipahami oleh semua orang telah diterapkan, hal ini juga terjadi karena mereka berasal dari suku yang sama yaitu sunda.

Dengan telah diterapkannya bahasa yang umum digunakan secara luas oleh organisasi industri kreatif, diskusi dan perdebatan yang berdasarkan data untuk mencapai tujuan perusahaan akan menjadi lebih mudah dicapai. Oleh karena itu diskusi dan perdebatan berdasarkan data, asumsi dan rencana tindakan menjadi penting. Hal ini terlihat dari nilai koefisien indikator yang tinggi yaitu sebesar 0,97. Dari data statistik deskriptif, pernyataan dianggap pentingnya diskusi yang berdasarkan data, asumsi dan rencana tindakan ditandai oleh tinggi nilai rata-rata atas jawaban responden terhadap indikator ini yaitu sebesar 5,2. Angka ini jika dibandingkan dengan nilai median teoritis masih jauh lebih tinggi. Angka ini bermakna bahwa responden yang tersampel telah melaksanakan diskusi dan perdebatan yang berdasarkan data, asumsi dan rencana tindakan dengan baik.

Penggunaan bahasa yang umum dalam diskusi dengan mendasarkan pada data, asumsi dan rencana tindakan akan membuat manajemen fokus pada masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan. Diskusi dan perdebatan tidak akan melenceng jauh dari masalah utama yang dibahas, karena semuanya didasarkan pada data dan asumsi serta rencana tindakan. Indikator indikator tersebut secara empiris memfasilitasi proses pembentukan strategi baik *intended strategy* maupun *emergent strategy*. Hasil empiris dan *logical connection* penelitian ini memberikan bukti bahwa *interactive control system* berpengaruh positif terhadap proses *strategy*.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *intended strategy* berpengaruh positif terhadap pembelajaran internal. Hasil uji terhadap parameter estimasi antara *intended strategy* dengan pembelajaran internal menunjukkan ada pengaruh yang positif sebesar 0,679 dan signifikan pada tingkat signifikan sebesar 0,001. Dengan demikian hipotesis 3 diterima. Sementara itu hipotesis 4 menyatakan bahwa *emergent strategy* akan berpengaruh positif terhadap pembelajaran internal. Hasil uji menunjukkan bahwa *emergent strategy* berpengaruh positif sebesar 0,316 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Temuan ketiga dan keempat ini sesuai dengan teori RBV dan didukung oleh hasil kerja Collis dan Montgomery (1995).

Data empiris menunjukkan pembaharuan atas tujuan jangka panjang (*ins11*) merupakan indikator dari konstruk *intended strategy* yang memiliki *loading estimate* yang terbesar 0,67. Hal ini memberi makna bahwa pembaharuan atas tujuan jangka panjang perusahaan saat melakukan perencanaan strategi menjadi sangat penting. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa jawaban responden terhadap pembaharuan jangka panjang memiliki nilai rata-rata 5,3 dengan skala pernyataan kuesioner 1-7. Artinya bahwa responden memberikan jawaban terhadap pembaharuan jangka panjang adalah tinggi. Nilai rata-rata ini lebih tinggi dari nilai median teoritisnya yang hanya 3,5.

Selain melakukan perubahan atas tujuan jangka panjang saat melakukan *intended strategy*, perusahaan industri kreatif juga harus melakukan manajemen mendorong penggunaan analisis *trend*. Analisis *trend* merupakan suatu metode analisis yang ditujukan untuk melakukan suatu estimasi atau peramalan pada masa yang akan datang. Berdasarkan hasil penelitian, analisis *trend* merupakan analisis yang dianggap penting oleh manajemen industri kreatif di Indonesia hal ini diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan keinginan konsumen. Hal ini sesuai dengan *loading estimate* yang diperoleh oleh indikator trend analisis sebesar 0,52. Bukti lain yang berasal dari hasil kuesioner juga ditemukan bahwa responden menganggap analisis *trend* merupakan hal yang penting dilakukan oleh perusahaan industri kreatif. Nilai rata-rata dari analisis *trend* memiliki nilai sebesar 5,2. Angka rata-rata kisaran sesungguhnya ini cukup tinggi jika

dibandingkan dengan nilai median teoritisnya yang hanya sebesar 3,5. Jika dibandingkan dengan nilai median sesungguhnya yang hanya bernilai 5, rata-rata analisis *trend* masih lebih tinggi.

Temuan ini memberikan bukti bahwa ketika perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, manajemen harus mengembangkan atau memperbaharui tujuan jangka panjang yang disesuaikan dengan lingkungannya secara terus menerus. Pembaharuan atas rencana tindakan jangka pendek, evaluasi yang terus menerus dan analisis terhadap *trend* merupakan urutan langkah dari proses pembentukan strategi (*intended strategy*) yang dianggap penting oleh manajemen. Perubahan dan pembaharuan atas tujuan jangka panjang ini akan memunculkan perdebatan yang serius, oleh karena itu dibutuhkan informasi yang tidak saja lengkap dan akurat, tetapi juga harus cepat. Perdebatan yang berdasarkan data, asumsi dan rencana tindakan tersebut merupakan bagian dari *interactive control system*. Oleh karena itu hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa *intended strategy* akan mendorong penggunaan *interactive control system* untuk membantu tercapainya tujuan industri kreatif.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *emergent strategy* adalah perusahaan industri kreatif tersampel menciptakan lingkungan organisasi yang memungkinkan personel seluruh tingkatan berkontribusi untuk mengembangkan strategi dengan cara yang tidak terstruktur (es15); manajemen mengembangkan dan mengejar strategi yang berbasis pada pencarian kesempatan dan sifatnya spontanitas (es16) dan perusahaan industri kreatif lebih mengembangkan dan mengejar strategi yang berbasis pada intuisi dari pada strategi dengan proses perencanaan formal (es17).

Diantara ketiga indikator pembentuk *emergent strategy* diketahui bahwa menciptakan lingkungan organisasi yang memungkinkan personel seluruh tingkatan berkontribusi untuk mengembangkan strategi dengan cara yang tidak terstruktur. Hasil uji diperoleh nilai koefisien estimasinya adalah sebesar 0,98. Hasil ini memberikan makna bahwa setiap orang dalam perusahaan diberikan peluang yang besar untuk berkontribusi mencari strategi yang tepat. Hal ini didukung juga dengan hasil kuesioner yang diberikan pada para manajer dan pemilik perusahaan industri kreatif yang memiliki nilai rata-rata sebesar 5,1. Nilai rata-rata ini jauh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai median teoritisnya yang hanya sebesar 3,5. Nilai ini juga masih lebih tinggi jika dibanding dengan nilai median kisaran sesungguhnya sebesar 5,0. Dengan kata lain hasil dari data empiris, perusahaan tidak mengekang para pegawainya untuk bereksplorasi melakukan uji coba strategi yang dianggap cocok untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan industri kreatif menciptakan lingkungan organisasi yang memungkinkan manajer seluruh tingkatan berkontribusi untuk mengembangkan strategi dengan cara yang tidak terstruktur. Dengan kata lain bahwa pada saat perusahaan menghadapi ancaman eksternal yang tidak diprediksi sebelumnya atau tidak diduga sebelumnya, maka perusahaan akan mengembangkan strategi yang tidak terstruktur. Strategi ini muncul dari aktivitas sehari-hari suatu bisnis dan seringkali berasal dari ide atau gagasan yang muncul dari posisi bawah ke pihak atasan yang sifatnya tidak terduga.

PENUTUP

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *interactive control system* berpengaruh positif terhadap proses strategi dalam hal ini adalah *intended strategy* dan *emergent strategy* dan selanjutnya proses strategi tersebut berpengaruh terhadap pembelajaran internal. Temuan tersebut sesuai hasil kerja Merchant dan Otley (2006), MCS dipengaruhi oleh konteks dimana MCS beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Salah satu variabel

yang berpengaruh dalam menentukan sistem pengendalian manajemen adalah strategi perusahaan (Merchant dan Otley, 2006).

Model empiris dalam penelitian ini hanya menyelidiki perspektif dari internal saja, terutama pada proses terbentuknya pembelajaran. Hasil penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Kober *et al.* (2007), menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara strategi dan MCS merupakan hubungan dua arah (timbang balik) yang saling mempengaruhi. Dengan demikian, keterbatasan penelitian ini memberi peluang bagi penelitian kuantitatif yang akan datang untuk mempertimbangkan hubungan timbal balik antara strategi dan MCS. Penelitian yang akan datang juga dapat menyelidiki kemampuan adaptasi atas lingkungan eksternal IKM.

REFERENSI

- Adler, P. & Clark, K. (1991). Behind the learning curve a sketch of the learning process. *Management Science*, 37(3), 267-281.
- Alegre, J., Chiva, R. (2008). Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: an Empirical Test. *Technovation*, 28, 315-326.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 59-72 .
- Bhimani, A. & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, (18), 3-31.
- Bierly, Paul E & Hamalainen, T. (1995). Organizational Learning and Strategy. *Scan. J. Mgmt*, 3, 209-224.
- Boyd, B.K. & Reuning-Elliot, E. (1998). Research notes and communications: A measurement model of strategic planning. *Strategic management journal*, 19, 182-192.
- Bryson, J.M. (1994). Strategic planning and action planning for nonprofit organizations. In R. D. herman and associates. *The jossey-bass handbook of nonprofit leadership and management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J.M. & Roering, W.D. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public administration review*, 48(6), 995-1004.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. (2nd ed) Taylor & Francis Group, New York, NY 10016.
- Collis, David J. & Cynthia A. Montgomery. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*.
- Chenhall, R.H. (2005). Content and process approaches to studying strategy and management control systems. In C.S. Chapman (ed) *Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement*, Oxford University Press, Oxford.
- Dent, J.F. (1990). Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. *Accounting, organizations and society*, 15(1)(2), 3-25.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard business review*, 71(4), (July-August), 78-91.
- Gerwin, D. & Kolodny, H. (1992). *Management of advanced manufacturing technology: Strategy, organization, and innovation*: New York.
- Henri, J-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.

- Hrebiniak, L.G. & Joyce, W.F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and determinism. *Administrative science quarterly*, 30, 336-349.
- Iltner, C.D. & Larcker, D.F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32, 349-410.
- Jiang, X., Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and financial performance in strategic alliance: A contingency approach. *Journal of world business*, 43, 365-379.
- Kober, R, Ng, J., & Paul, B.J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management accounting research*, (18), 425-452.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, organizations and society*, 22 (2), 207-232.
- Marginson, D.E.W. (1999). Beyond the budgetary control system: Towards a two-tiered process of management control. *Management accounting research*, 10, 203-230.
- Merchant, K.A. & Otley, D.T. (2006). A review of the literature on control and accountability, In Chapman, C., Hopwood, A. & Shield, M. (Eds.). *The handbook of management accounting research*, Elsevier Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*, Prentice-Hall, London.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard business review*, July/August, 66-75.
- Mintzberg, H. (1990). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, January/February, 107-114.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning. Part 1: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy formulation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*, 30, 160-197.
- Mundy. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, organization and society*, 35, 499-523.
- Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a U.K. conglomerate. *Accounting, organizations and society*, 15(1)(2), 107-125.
- Schroeder, R.G., Bates, KA., & Junttila, M.A. (2002). A resource based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic management journal*, 23, 105-117.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 12(4), 357-374.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, organizations and society*, 15(1)(2), 127-143.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal*, 12, 49-62.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15, 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard University Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice-Hall, Upper Saddle River. NJ.
- Stone, M.M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations. *Administration dan society*, 31 Issue 3, 378-424.