

HUBUNGAN ANTARA INTENSITAS KOMPETISI PASAR DAN SISTEM KONTROL INTERAKTIF PADA KINERJA ORGANISASI

Sutoyo¹

Abstract: *The Relationship between Intensity of Market Competition and Interactive Control System on Organizational Performance.* The purpose of this study is to investigate the relationship between intensity of market competition, interactive control system and organizational performance in manufacturing companies in Central Java Indonesia. The research data was collected from a survey of financial directors / managers or accounting / manager accounting manufacturing companies in Central Java, Indonesia. 529 questionnaires were distributed, 145 could not be found because of their busy schedule and 384 questionnaires were returned, 19 did not fulfill the requirements, so 365 respondents were used in data analysis. This study uses the Structural Equation Model (SEM) and uses AMOS 19 Software. The findings of this study indicate that the relationship between the intensity of market competition and interactive control systems has a positive and significant relationship. In addition, interactive control systems and organizational performance also have a significant positive relationship.

Abstrak: **Hubungan antara Intensitas Persaingan Pasar dan Sistem Kontrol Interaktif pada Kinerja Organisasi.** Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara *intensity of market competition*, *interactive control system* dan *organizational performance* di perusahaan manufaktur di Jawa Tengah Indonesia. Data penelitian dikumpulkan dari survei direktur/manajer keuangan atau kontroller/manajer akuntansi perusahaan manufaktur di Jawa Tengah Indonesia. 529 kuesioner dibagikan, 145 tidak bisa ditemui karena kesibukannya dan 384 kuesioner dikembalikan, 19 tidak memenuhi syarat, sehingga 365 responden yang digunakan dalam analisis data. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan menggunakan AMOS 19 Software. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara intensitas persaingan pasar dan sistem pengendalian interaktif memiliki hubungan positif dan signifikans. Selain itu, sistem pengendalian interaktif dan kinerja organisasi juga memiliki hubungan positif signifikan.

Kata Kunci: intensity of competition market, interactive control system, Organizational performance, contingency theory

PENDAHULUAN

Globalisasi telah merubah faktor-faktor lingkungan eksternal di negara-negara berkembang seperti Indonesia. Intensitas persaingan pasar dan pembebasan, perusahaan manufaktur di Indonesia menghadapi persaingan yang tinggi terutama di kawasan perdagangan bebas untuk negara-negara Asosiasi Asia Tenggara (ASEAN) sejak abad 20.

¹ Dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta, email: sutoyo@upnyk.ac.id

Dalam kondisi tersebut perusahaan harus segera berfikir ulang untuk mengantisipasi tingginya intensitas persaingan pasar agar dapat bertahan atau survive dalam memenangkan persaingan.

Penelitian sebelumnya yang menyelidiki hubungan antara intensity of market dan management control system (MCS) telah menjadi sorotan peneliti. Temuan penelitian sebelumnya terkait *intensity of market competition* dan *management control system* menggambarkan hasil yang kontradiksi. Beberapa peneliti yang menyatakan bahwa *intensity of market competition* dan *management control system* mempunyai hubungan positif (Khandwalla, 1972; Libby dan Waterhouse, 1996; Mia dan Clarke, 1999; Hoque dkk., 2001; Williams dan Seaman, 2001; Waweru dkk., 2004; Hammad dkk., 2013; Karaharjan dkk., 2013; Fuadah, 2016). Sementara peneliti lain menemukan tidak ada dukungan (Merchant, 1984; Isa, 2007; Amara dan Benelifa, 2017). Hasil penelitian tersebut tentu menarik untuk diteliti ulang, mengingat terdapat perbedaan antara bukti empiris dengan realita.

Penelitian-penelitian kontingensi sebelumnya (Khandwalla, 1974; Hemmer, 1996; Libby dan Waterhouse, 1996; Hoque dan Hopper, 1997; Krishnan, 2005) menyarankan bahwa perusahaan sekarang membutuhkan management control system yang dapat menyediakan informasi yang tepat waktu, akurat dan relevan dalam menyediakan informasi termasuk biaya produk, produktivitas, kualitas, jasa pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas. Chenhall (2003) dalam proposisinya mengatakan bahwa ada kecenderungan dari perusahaan yang menghadapi lingkungan eksternal yang tidak pasti maka akan lebih terbuka dan fokus dalam MCS kerangka Simons (2000). MCS kerangka Simons mengemukakan bahwa *management control system* terdiri *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, *interactive control system*. Penelitian ini fokus pada interactive control system.

Faktor eksternal dapat mendorong perubahan dalam MCS termasuk meningkatkan persaingan, konsumen dan situasi pasar. *Interactive control system* dapat membantu mengelola ketidakpastian strategis dan dapat dipakai untuk beradaptasi pada lingkungan bersaing (Bobe, 2012). Semakin tinggi ketidakpastian strategis yang dihadapi perusahaan, maka semakin intensif menggunakan interactive control system. Sistem pengendalian interaktif lebih efektif digunakan perusahaan menghadapi berbagai risiko dan ketidakpastian misalnya persaingan, risiko teknologi, dan ketidakpastian lingkungan (Simons, 1991).

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara intensity of market competition terhadap interactive control system dan organizational performance. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara intensity of market competition, advanced technology manufaktur dan interactive control system dan organizational performance di perusahaan manufaktur di Jawa Tengah.

Studi sebelumnya yang membahas hubungan seperti *insity of market competition* dan *interactive control system*, *interactive control system* dan *organizational performance* menunjukkan temuan yang inkonsisten (Fuadah dkk, 2004). Penelitian ini bertujuan untuk mencari bukti empiris dari perusahaan manufaktur di Provinsi Jawa Tengah.

Contingency theory dapat digunakan untuk menganalisis desain dan management control untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1980) dan dapat digunakan untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 1999). Teori kontingensi didasarkan pada premis bahwa tidak ada MCS yang secara universal dapat digunakan organisasi dalam berbagai lingkungan (Otley, 1980). Dalam riset ini pendekatan kontingensi digunakan untuk mengevaluasi intensity of market competition dan advanced manufacturing technology yang diduga dapat menyebabkan MCS menjadi lebih efektif. Secara umum contingency theory menyatakan bahwa kinerja organisasi harus sesuai dengan faktor-faktor lain. Faktor-faktor ini adalah faktor eksternal seperti lingkungan,

faktor organisasi, faktor control system, faktor teknologi yang semuanya akan datang dari organizational performance (Drazin dan Ven, 1985).

Chenhall (2003) menjelaskan bahwa Para peneliti telah berusaha untuk menjelaskan efektivitas MCS dengan memeriksa desain yang paling sesuai dengan karakter lingkungan, teknologi, struktur, strategi dan budaya nasional. Pendekatan kontingensi dalam management accounting berdasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang berlaku universal dan digunakan untuk semua organisasi dalam segala kondisi (Otley 1980). Oleh karena itu, sistem akuntansi bergantung pada kondisi perusahaan itu sendiri (Otley 1980). Jadi dapat disimpulkan bahwa management control manajemen berbeda di setiap perusahaan tergantung pada faktor organisasi dan faktor keadaan.

Proposisi umum dari *contingency theory* untuk mengevaluasi kinerja organisasi tergantung pada faktor-faktor kontekstual di perusahaan (Cadez dan Guilding, 2008). Esensi mendasar dari teori kontingensi menyebutkan bahwa kita harus beradaptasi dengan struktur kontingensi seperti lingkungan, pengukuran organisasi dan strategi bisnis sehingga organisasi akan berjalan dengan baik (Gerdin dan Greve, 2004). Chenhall (2003) dan Chenhall (2007) melakukan meta analisis dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan dan menemukan bahwa faktor kontekstual mempengaruhi MCS.

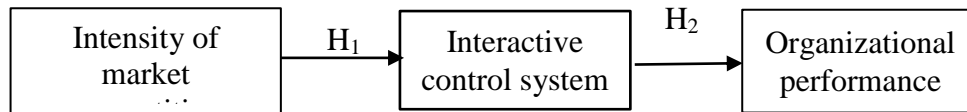
Lingkungan eksternal bisnis di mana perusahaan beroperasi dapat bersifat statis atau dinamis, pasti dan tidak pasti, sederhana dan kompleks bergolak dan stabil (Fisher, 1995). Faktor eksternal dapat mendorong perubahan dalam sistem pengendalian manajemen termasuk meningkatkan persaingan, konsumen dan situasi pasar. Interactive control system dapat membantu mengelola ketidakpastian strategis dan dapat dipakai untuk beradaptasi pada lingkungan bersaing (Bobe, 2012). Semakin tinggi ketidakpastian strategis yang dihadapi perusahaan, maka semakin intensif menggunakan *interactive control system*. Sistem pengendalian interaktif lebih efektif digunakan perusahaan menghadapi berbagai risiko dan ketidakpastian misalnya persaingan, risiko teknologi, dan ketidakpastian lingkungan (Simons, 1991). Davila (2000) menemukan bahwa beberapa dimensi ketidakpastian strategis berpengaruh terhadap interactive control system. Mohamed (2013) menyatakan bahwa intensitas persaingan pasar berhubungan dengan positif terhadap MCS.

H₁: Intensity of market competition memiliki hubungan positif dengan interactive control system.

Interactive control system merupakan sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak untuk secara reguler dan personal melibatkan diri mereka sendiri dalam aktivitas pengambilan keputusan yang dilakukan oleh bawahan (Simons, 1995, 2000). Interactive control system berfungsi untuk merangsang dialog, tatap muka dan membangun jembatan informasi antar hirarkis, departemen fungsional dan pusat laba. Sebuah sistem diklasifikasikan sebagai sistem interaktif jika manajer melaporkan bahwa sistem tersebut sering digunakan secara personal, teratur dan menjadi prioritas bagi dirinya sendiri maupun bagi bawahannya. Setiap control system dapat digunakan secara interaktif oleh senior manajer jika sistem tersebut cocok dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi yang disyaratkan (Simons, 2000).

Bisbe dan Otley (2004) menyimpulkan bahwa perusahaan yang menghadapi risiko inovasi dan ketidakpastian yang tinggi bila control system yang digunakan secara interaktif. Simons (2000) menyatakan bahwa Interactive control system sangat penting untuk memantau risiko bersaing dalam budaya yang berpotensi menghambat aliran bebas informasi tentang ancaman dan peluang yang muncul. Abernethy dan Brownell (1999) menemukan bahwa penggunaan anggaran interaktif meningkatkan kinerja di rumah sakit. Selain itu, Henri (2006) memberikan bukti empiris yang mendukung pengaruh penggunaan sistem pengukuran kinerja interaktif pada kapabilitas yang akhirnya berpengaruh pada kinerja organisasi yang beroperasi pada lingkungan strategis yang terus berubah.

H₂ Interactive control system mempunyai hubungan positif dengan organizational performance.



Gambar 1. Research Model

METODE PENELITIAN

Total kuesioner yang dikirim 529, 145 responden tidak mengembalikan karena responden sulit ditemui. Dari 384 kuesioner ada 19 kuesioner tidak bisa diolah karena kuesioner di isi oleh responden bukan pimpinan menengah ke atas perusahaan sesuai yang diminta dalam penelitian ini. Sehingga kuesioner yang dapat diolah dalam analisis data sebanyak 365 kuesioner.

Ada beberapa alasan mengapa memilih perusahaan manufaktur sebagai sampel. Pertama, karena perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang sangat kompleks ditinjau dari sisi pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2004). Kedua, perusahaan industri mempunyai intensitas persaingan pasar yang cukup tinggi, sehingga dibutuhkan pengendalian yang cukup. Ketiga, perusahaan dalam industri yang sama dipilih untuk memperoleh sampel yang homogen (Lane, 1999).

Intensity of market competition didefinisikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan yang diukur dari jumlah pesaing utama dalam industri yang sama, frekuensi tingkat perubahan teknologi dalam industri yang sama, frekuensi pengenalan produk baru, seberapa luas akses terhadap saluran distribusi, frekuensi perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah (Khandwalla, 1972). Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Mia dan Chenhall, 1994; Libby dan Waterhouse, 1996; Mia dan Clarke, 1999; Hoque dkk., 2001).

ICS merupakan sistem formal yang digunakan manajer puncak sebuah perusahaan untuk melibatkan dirinya secara teratur dan secara personal pada aktivitas pengambilan keputusan bawahan mereka untuk memusatkan perhatian pada ketidakpastian strategis misalnya teknologi, regulasi, dan persaingan, untuk membangkitkan dialog dan pembelajaran organisasi, tanggapan seperti pengembangan emergent strategy (Simons, 1995, 2000). Interactive control system dapat digunakan untuk merangsang dialog, tatap muka dan membangun jalinan informasi antar tingkat hirarki, departemen fungsional dan pusat laba. Setiap control system dapat digunakan secara interaktif oleh senior manajer jika sistem tersebut cocok dengan ketidakpastian yang disyaratkan (Simons, 2000). Sedangkan pemilihan terhadap ineractive control system sangat tergantung pada empat faktor yaitu: (1) ketergantungan teknologi, (2) regulasi, (3) kompleksitas penciptaan nilai, (4) kenyataan dari respon taktis (Simons, 2000). Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan peneliti sebelumnya (Simons, 1995; Henri, 2006; Widener, 2007; Kruis dkk., 2016).

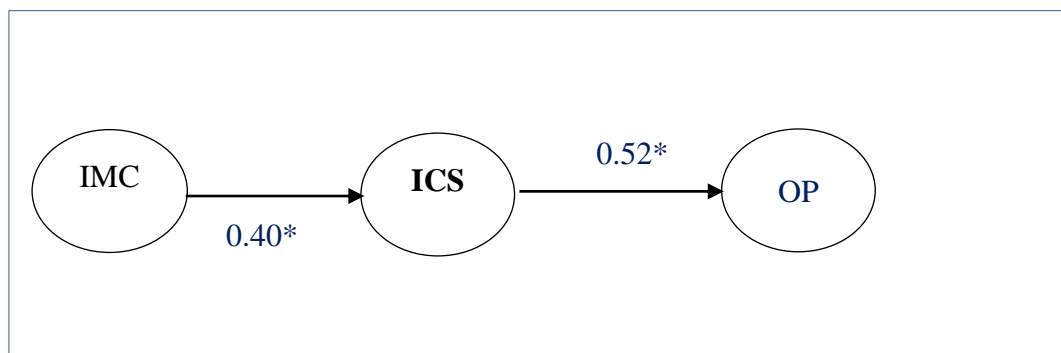
Organizational performance merupakan indikator tingkat keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan. Govindarajan (1984) menyatakan bahwa organizational performance tidak hanya diukur secara finansial tetapi juga secara non-finansial di perusahaan. Instrumen ini dikembangkan oleh (Govindarajan 1984). Pengukuran ini terdiri dari sepuluh kategori seperti laba operasi, laba atas investasi, tingkat pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, arus kas dari operasi, pengembangan produk baru, pengembangan pasar, penelitian dan pengembangan,

program pengurangan biaya, pengembangan personal. Indikator ini sudah digunakan oleh beberapa peneliti sebelumnya (Govindarajan dan Fisher, 1990 ; Abernethy dan Stoelwinder, 1991; Chenhall dan Langfield-Smith, 1998; Hoque dan James, 2000; Hoque, 2011).

Data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan AMOS 19 software program. Structural Equation Model (SEM) adalah kombinasi antara faktor analisis dan seluruh persamaan model (Ghozali, 2011). Persamaan struktural adalah figur menurut diagram jalur yang mewakili dari teori. Dengan kata lain variabel laten yang tahu untuk diagram jalur dari teori. Selanjutnya, model *goodness of fit* akan dilakukan. Jika sesuai, itu akan menjelaskan hasil dan diskusi (Hair dkk., 2010; Ghozali, 2011).

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Total kuesioner yang dikirim 529, ada responden yang tidak kembali 145 karena responden tidak kembali, karena jadwal kerja yang padat sehingga sulit ditemui. Dari 384 kuesioner ada 19 kuesioner tidak bisa diolah karena kuesioner di isi oleh responden yang memiliki jabatan pimpinan bawah, bukan pimpinan menengah ke atas perusahaan sesuai yang diminta dalam penelitian ini. Jadi yang responden digunakan untuk studi analisis adalah 365.



Keterangan: * signifikan pada tingkat 0,05 (uji dua arah)

IMC = Intensity of Market Competition

ICS = Interactive Control System

OP = Organizational Performance

Gambar 2. The Result of Research Model

Tabel 1
Evaluation of Goodness of Fit Model

Goodness of Fi Index	Cut of Value	Result	Model Evaluation
Chi-Square	$\geq 173,62$	64,590	Good
Probability	$\geq 0,05$	0,08	Good
RMSEA	$\leq 0,08$	0,68	Good
GFI	$\geq 0,90$	0,948	Good
AGFI	$\geq 0,90$	0,919	Good
CMIN/DF	≤ 3	1,292	Good
TLI	$\geq 0,95$	0,972	Good
CFI	$\geq 0,95$	0,979	Good

Berdasarkan Tabel 1, hasil penelitian ini menggunakan program AMOS menunjukkan bahwa seluruh kriteria adalah baik pada goodness of fit model seperti Chi-square, probability, RMSEA, CMIN/DF, TLI dan CFI. Dari Tabel 1 dapat dilihat goodness of

fit model berdasarkan kriteria (*cut off value*). Chi square dari hasil full model lebih kecil daripada chi square tabel sebesar 172, 62. Semua nilai sesuai rentang yang disyaratkan berarti bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam model cukup memadai untuk uji hipotesis. Kita dapat melihat nilai t-statistik untuk menguji semua hipotesis yang diajukan. Batas untuk menerima dan menolak hipotesis yang diajukan adalah $CR \pm 1,96$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *intensity of market competition* dengan *interactive control system* mempunyai hubungan positif signifikan. Selain itu, *interactive control system* mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizational performance*. Hasil dari hipotesis konsisten dengan teori kontingensi (Otley, 1980; Chenhall, 2003).

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif signifikan antara *intensity of market competition* dengan *interactive control system*. Hasil penelitian ini relevan dengan teori kontingensi dalam akuntansi manajemen yang menyatakan bahwa jika perusahaan mengimplementasikan sistem akuntansi manajemen sesuai dengan faktor-faktor lingkungan dan organisasional cenderung mempunyai kinerja yang lebih baik (Otley, 1980; Chenhall, 2003). *Interactive control system* dapat membantu mengelola ketidakpastian strategis dan dapat dipakai untuk beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif (Bobe, 2012). Semakin tinggi ketidakpastian strategis yang dihadapi perusahaan, maka semakin intensif menggunakan *interactive control system*. *Interactive control system* lebih efektif digunakan perusahaan menghadapi berbagai risiko dan ketidakpastian misalnya persaingan, risiko teknologi, dan ketidakpastian lingkungan (Simons, 1991). Temuan ini didukung oleh Davila (2000) menemukan bahwa beberapa dimensi ketidakpastian strategis berpengaruh terhadap *interactive control system*. (Mohamed, 2013) menyatakan bahwa intensitas persaingan pasar berhubungan positif terhadap *management control system*.

Hipotesis menyatakan bahwa *interactive control system* mempunyai hubungan positif signifikan dengan kinerja perusahaan secara empiris terbukti dengan ditunjukkan oleh koefisien jalur yang positif. Hasil ini wajar karena *interactive control system* dapat berfungsi untuk merangsang dialog, tatap muka dan membangun jembatan informasi antar hirarkis, departemen fungsional dan pusat laba. Sebuah sistem diklasifikasikan sebagai sistem interaktif jika manajer melaporkan bahwa sistem tersebut sering digunakan secara personal, teratur dan menjadi prioritas bagi dirinya sendiri maupun bagi bawahannya. Setiap sistem pengendalian dapat digunakan secara interaktif oleh senior manajer jika sistem tersebut cocok dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi yang disyaratkan (Simons, 2000).

Bisbe dan Otley (2004) menyimpulkan bahwa perusahaan yang menghadapi risiko inovasi dan ketidakpastian yang tinggi bila control system yang digunakan secara interaktif. Simons (2000) menyatakan bahwa *interactive control system* sangat penting untuk memantau risiko bersaing dalam budaya yang berpotensi menghambat aliran bebas informasi tentang ancaman dan peluang yang muncul. Abernethy dan Brownell (1999) menemukan bahwa penggunaan anggaran interaktif meningkatkan kinerja di rumah sakit. Selain itu, Henri (2006) memberikan bukti empiris yang mendukung pengaruh penggunaan sistem pengukuran kinerja interaktif pada kapabilitas yang akhirnya berpengaruh pada kinerja organisasi yang beroperasi pada lingkungan strategis yang terus berubah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan dengan dua tujuan: (1) menguji apakah ada hubungan antara intensitas persaingan pasar dan *interactive control system* (2) menguji apakah ada hubungan antara *interactive control system* dan *organizational performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara *intensity of market competition* dan *interactive control system* menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Selain itu, hubungan antara *interactive control system* dan *organizational performance* juga mempunyai hubungan yang

positif dan signifikan. Terdapat beberapa keterbatasan penelitian ini yang mungkin dapat menjadi bahan pertimbangan bagi penelitian mendatang. *Pertama*, sampel penelitian ini berasal dari industri manufaktur saja sehingga temuan penelitian ini tidak dapat digeneralisasi ke industri lain. *Kedua*, penelitian ini menggunakan desain *cross sectional* sehingga tidak dapat memastikan hubungan kausalitas antar variabel. Interpretasi kausalitas dari temuan ini adalah dalam rerangka teoritis semata..

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., dan P. Brownell. (1999). The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3):189-204.
- Abernethy, M. A., dan J. U. Stoelwinder. (1991). Budget Use, Task Uncertainty, System Goal Orientation and Subunit Performance: A Test of the 'Fit' Hypothesis in Not-for-Profit Hospitals. *Accounting, Organizations and Society* 16 (2):105-120.
- Amara, T., dan S. Benelifa. (2017). The Impact of External and Internal Factors on the Management Accounting Practices *International Journal of Finance and Accounting* 6 (2):46-58.
- Anthony, R. N., dan V. Govindarajan. (2004). *Management Control Systems*: McGraw-Hill
- Bisbe, J., dan D. Otley. (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29:709-737.
- Bobe, B. J. (2012). Management Control Systems, Strategy Implementation and Capabilities Development in University Academic Units: Impacts on Performance. In *A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*. School of Accounting College of Business RMIT University.
- Cadez, S., dan C. Guilding. (2008). An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society* 33 (7-8):836-863.
- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society* 28:127-168.

- Chenhall, R. H. (2007). *Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research in C. Chapman, A. Hopwood, and Shields (Eds), Handbooks of Management Accounting Research*. Vol. 2. Oxford:Elsevier.
- Chenhall, R. H., dan K. Langfield-Smith. (1998). The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3):243-264.
- Davila, T. (2000). An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems Design in New Product Development. *Accounting, Organizations and Society* 25 (383-409).
- Drazin, R., dan A. H. V. d. Ven. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly* 30 (4):514-539.
- Fisher, Y. G. (1995). Contingency Based Research on Management Control System: Categorization by Level of Complexity. *Journal of accounting literature* 14:24-53.
- Fuadah, L. L. (2016). Analisis Intensitas Persaingan, Delegasi Otoritas Melalui Perubahan Sistem Pengendalian Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Perbankan Di Palembang). *Symposium Nasional Akuntansi XIX Lampung*.
- Gerdin, J., dan J. Greve. (2004). Forms of Contingency Fit in Management Accounting Research Critical Review. *Accounting, Organizations and Society* 29:303-326.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (Pls)*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable. *Accounting, Organizations and Society* 9 (2):125-135.
- Govindarajan, V., dan J. Fisher. (1990). Strategic, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal* 33 (2):259-285.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, dan R. E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition. Pearson Prentice Hall*. Seventh Edition ed. United States of America: Pearson Prentice Hall.

- Hammad, S. A., R. Jusoh, dan I. Ghazali. (2013). Decentralization, Perceived Environmental Uncertainty, Managerial Performance and Management Accounting System Information in Egyptian Hospitals. *International Journal of Accounting and Information Management* 21 (4):314-330.
- Hemmer, T. (1996). On the Design and Choice of "Modern" Management Accounting Measures. *Journal Of Management Accounting Research* 8:87-116.
- Henri, J. F. 2006. Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (4):529-558.
- Hoque, Z. (2011). The Relations among Competition, Delegation, Management Accounting Systems Change and Performance: A Path Model. *Advances in Accounting* 27 (2):266-277.
- Hoque, Z., dan T. Hopper. (1997). Political and Industrial Relations Turbulence, Competition and Budgeting in the Nationalised Jute Mills of Bangladesh. *Accounting and Business Research* 27 (2):125-143.
- Hoque, Z., dan W. James. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal Of Management Accounting Research* 12:1-17.
- Hoque, Z., L. Mia, dan M. Alam. (2001). Market Competition, Computer-Aided Manufacturing and Use of Multiple Performance Measures: An Empirical Study. *The British Accounting Review* 33 (1):23-45.
- Isa, C. R. (2007). A Note on Market Competition, Advanced Manufacturing Technology and Management Accounting and Control Systems Change. *Management Accounting Review* 6 (2):43-62.
- Karaharjan, W., I. A. Hanifah, dan L. S. Wiyantoro. (2013). Hubungan Antara Intensitas Persaingan Dengan Kinerja Organisasi Melalui Delegasi Wewenang Dan Perubahan Dalam Management Accounting and Control Systems Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Provinsi Banten). *SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI XVI*:410-433.
- Khandwalla, P. N. (1972). The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research* 10 (2):275-285.
- Khandwalla, P. N. (1974). Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly* 19 (1):74-97.
- Krishnan, R. (2005). The Effect of Changes in Regulation and Competition on Firms' Demand for Accounting Information. *The Accounting Review* 80 (1):269-287.

- Kruis, A.-M., R. F. Speklé, dan S. K. Widener. (2016). The Levers of Control Framework: An Exploratory Analysis of Balance. *Management Accounting Research* 32:27-44.
- Libby, T., dan J. H. Waterhouse. (1996). Predicting Change in Management Accounting Systems. *Journal Of Management Accounting Research* 8:1996.
- Merchant, K. A. (1984). Influences on Departmental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model. *Accounting, Organizations and Society* 9 (3-4):291-307.
- Mia, L., dan R. H. Chenhall. (1994). The Usefulness of Management Accounting Systems, Functional Differentiation and Managerial Effectiveness. *Accounting, Organizations and Society* 19 (1):1-13.
- Mia, L., dan B. Clarke. (1999). Market Competition, Management Accounting Systems and Business Unit Performance. *Management Accounting Research* 10 (2):137-158.
- Mohamed, F. A.-A. (2013). Changes in the Business Environment and the Level of Management Accounting Practices in Egypt: A Case Study. *Journal of American Science* 9 (10):78-89.
- Otley, D. T. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting Organization and Society* 5 (4):413-428.
- Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal* 12 (1):49-62.
- Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategy Renewal. *The Internal Auditor* 53 (5).
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Sadle New Jersey: Prentice Hall.
- Waweru, N. M., Z. Houqe, dan E. Uliana. (2004). Management Accounting Change in South Africa: Case Studies from Retail Services. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 17 (5):675-704.
- Widener, S. K. (2007). An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society* 32:757-788.
- Williams, J. J., dan A. E. Seaman. (2001). Predicting Change in Management Accounting Systems: National Culture and Industry Effects. *Accounting, Organizations and Society* 26 (4-5):443-460.