

## Implikasi Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kapabilitas Perusahaan pada PDAM di Kalimantan Selatan

Nurul Hayati, RR. Siti Munawaroh dan Masithah Akbar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banjarmasin  
Jl. H. Hasan Basry No.9-11 Kayutangi Banjarmasin 70123, Indonesia

### Info Artikel

#### Keywords:

Beliefs System, Boundary System, Diagnostic Control System, Interactive Control System, Market Orientation, Innovation.

### Abstract

*This study aims to examine the implications of management control systems (MSS) which include belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, and interactive control systems on company capabilities which include market orientation and innovation. The research data was taken from the Regional Drinking Water Company (PDAM) in all cities and regencies in South Kalimantan. Questionnaires were distributed to each of the top and middle level managers. The data is processed using multiple regression analysis to test the proposed hypotheses. The results show that: (1) Belief systems have a significant positive effect on market orientation and innovation (2) Boundary systems have no effect on market orientation and innovation (3) Diagnostic control systems have no effect on market orientation and innovation, and (4) The interactive control system has a significant positive effect on market orientation and innovation.*

✉ Corresponding Author:

Nurul Hayati:

Tel. /Fax. 081351017433

E-mail: nurul@stiei-kayutangi-bjm.ac.id

© 2020 STIE Indonesia Banjarmasin All rights reserved. Peer review under responsibility of STIE Indonesia Banjarmasin All rights reserved.

## 1. PENDAHULUAN

Persoalan pengendalian menjadi hal yang penting bagi keberlangsungan sebuah perusahaan, baik itu sektor privat maupun sektor publik. Kegagalan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen akan berdampak pada kegagalan organisasi yang pada akhirnya memberikan akibat yang fatal, misalnya kerugian finansial, hilangnya reputasi perusahaan, dan berakhir pada kegagalan organisasi (Merchant dan Stede, 2007). Sistem pengendalian manajemen telah berkembang dalam beberapa tahun ini, dimana fokus pada informasi formal dan kuantitatif untuk membantu pengambilan keputusan manajerial yang cakupannya lebih luas. Ini termasuk informasi

eksternal yang berkaitan dengan *market, customer, kompetitor, informasi non-keuangan* terkait proses produksi, prediktif informasi dan beragam mekanisme keputusan, dan informal personal dan sosial kontrol. Secara konvensional, sistem pengendalian manajemen dianggap sebagai alat pasif yang memberikan informasi untuk membantu para manajer (Chenhall, 2003). SPM sangat penting untuk keunggulan bersaing dan keunggulan kinerja (Simons, 1987; 1990).

Bagi perusahaan, SPM dengan sendirinya dijadikan sebagai alat untuk memudahkan organisasi dalam menggunakan semua sumberdaya baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible* untuk bersaing. Pada sisi lain SPM merupakan fungsi kritis dalam organisasi (Merchant dan Stede, 2007). Alasan ini memberikan makna bahwa kegaga-

lan organisasi adalah karena kegagalan dalam menjalankan SPM sehingga sangat fatal bagi organisasi. SPM juga digunakan untuk mengelola tekanan antara penciptaan inovasi dan pencapaian tujuan yang dapat diprediksikan dan menyeimbangkan dilema dasar organisasi antara pengendalian dan fleksibilitas (Henri, 2006; Simons, 1995).

Penggunaan SPM dalam perusahaan pada dasarnya berkaitan dengan tekanan yang bersifat positif maupun negatif. Henri (2006) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pengendalian diagnostik memberikan pengaruh negatif dan sebaliknya pengendalian interaktif memberikan pengaruh positif. Kasus yang terjadi di Indonesia juga mencerminkan sistem pengendalian yang tidak diterapkan secara baik oleh Bapepam dan Lembaga Keuangan yang pada akhirnya merugikan investor. Padahal kasus-kasus tersebut dilakukan secara sengaja oleh manajemen. Misalnya kasus Kimia Farma dan Bank Lippo tentang kecurangan dalam penyajian laporan keuangan perusahaan yang menimpa pasar modal di Indonesia mengakibatkan para investor akhirnya tidak percaya terhadap laporan keuangan tersebut.

Sementara kapabilitas perusahaan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan (organisasi) dalam rangka menyelenggarakan kegiatan usaha yang dijalankan. Dalam perusahaan berbentuk korporasi kapabilitas itu adalah kemampuan dari setiap unit usaha yang dimiliki untuk menjalankan strategi usaha mereka secara keseluruhan. Setiap perusahaan membutuhkan kapabilitas dalam rangka menjalankan kegiatan usahanya agar dapat mampu bersaing dan hidup berkelanjutan di pasar. Perusahaan-perusahaan tidaklah begitu mudah membangun kapabilitasnya apalagi bila pengembangan perusahaan tersebut berlangsung dengan cara-cara yang tradisional. Beberapa peneliti sebelumnya memandang kapabilitas perusahaan secara terpisah.

Selain itu, penelitian tentang kapabilitas perusahaan banyak dilakukan dalam bidang manajemen. Penelitian awal tentang kapabilitas perusahaan dalam bidang mana-

jemen misalnya oleh Miller dan Friesen dalam tahun 1982 dengan memandang kapabilitas perusahaan sebagai inovasi. Kapabilitas perusahaan diinvestigasikan oleh Subramanian dan Gopalakrishna (2001) dengan menggunakan orientasi pasar. Baker dan Sinkula (1999) serta Jimenez-Jimenez dan Cegarra-Navarro (2007) melakukan pengujian kapabilitas perusahaan yang dilihat dari sisi orientasi pasar dan orientasi pembelajaran. Bhuian, et al. (2005) melihat kapabilitas perusahaan sebagai kewirausahaan dan orientasi pasar. Kapabilitas perusahaan dipandang oleh Deshpande dan Farley (2004) sebagai orientasi pasar dan inovasi. Sedangkan Hurley dan Hult (1998) memandang kapabilitas perusahaan dengan inovasi, orientasi pasar, dan pembelajaran organisasi. Kapabilitas perusahaan sebagai inovasi dalam hubungan dengan produk dilakukan oleh Bisbe dan Otley (2004). Sedangkan Henri (2006) memandang kapabilitas perusahaan dari empat elemen yaitu *market orientation*, *innovative*, *organizational learning*, dan Orientasi Pasar.

Bagi perusahaan daerah yang sarat dengan inefisiensi, birokrasi dan lemahnya sistem pengendalian manajemen tentu harus memperhatikan kapabilitas perusahaan sebagai bagian untuk menjadikan perusahaan daerah memiliki keunggulan bersaing. Pentingnya kapabilitas yang mencakup orientasi pasar dan inovasi bagi perusahaan daerah untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya untuk jangka panjang.

Dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang sama karena tujuan dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan pilihan strategi dibidang manajemen pemasaran sehingga mampu beradaptasi dengan lingkungan dinamis. Perusahaan daerah juga harus berusaha mempergunakan sumber daya yang dimilikinya untuk dapat berinovasi. Inovasi produk merupakan salah satu faktor persaingan yang paling penting untuk mencapai kesuksesan dimana akhir-akhir ini lingkungan bisnis selalu berubah dengan

cepat (Lou, Han *et al*, dan Amabile) dalam Mudiantono dan Khamidah (2005) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan yang kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian-penilaian baru, ide-ide baru, menawarkan produk yang inovatif dan peningkatan kinerja layanan yang memuaskan pelanggan.

Hult *et al.* (2002) menunjukkan bahwa inovasi dan orientasi pasar dianggap sebagai faktor-faktor yang didasarkan pada budaya perusahaan yang ada dalam organisasi sebagai budaya persaingan. Oleh karena itu inovasi dan orientasi pasar merupakan elemen kapabilitas yang memainkan peranan penting untuk menciptakan keunggulan bersaing (Hult, *et al.* 2002). Di Indonesia penelitian yang menghubungkan sistem pengendalian manajemen (SPM) dengan kapabilitas perusahaan masih jarang dilakukan (Lakotopemssy, 2009). Namun penelitian lain dengan menggunakan SPM tipe Simons (1995) pernah dilakukan oleh Fauzi dan Hussain (2008) yang mengkaji anteseden dan konsekuensi SPM.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, maka penelitian ini perlu dilakukan karena akan mengkaji implikasi sistem pengendalian manajemen terhadap kapabilitas organisasi pada perusahaan daerah (organisasi sektor publik). Adanya masalah efisiensi, birokrasi dan lemahnya pengawasan dan pengendalian serta jarang riset terhadap implikasi sistem pengendalian terhadap kapabilitas perusahaan pada perusahaan daerah maka yang menjadi pertanyaan penelitian adalah: apakah implikasi SPM yang mencakup sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap kapabilitas perusahaan yang mencakup orientasi pasar, inovasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kalimantan Selatan?

## 2. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H<sub>1a</sub>: Sistem beliefs berpengaruh positif terhadap orientasi pasar
- H<sub>1b</sub>: Sistem beliefs berpengaruh positif terhadap inovasi
- H<sub>2a</sub>: Sistem Boundaries berpengaruh positif terhadap orientasi pasar
- H<sub>2b</sub>: Sistem Boundaries berpengaruh positif terhadap inovasi
- H<sub>3a</sub>: Sistem pengendalian diagnosis berpengaruh positif terhadap orientasi pasar
- H<sub>3b</sub>: Sistem pengendalian diagnosis berpengaruh positif terhadap inovasi
- H<sub>4a</sub>: Sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap orientasi pasar
- H<sub>4b</sub>: Sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap inovasi

## 3. METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data primer. Data primer adalah data yang diperoleh dari para responden dengan cara meminta responden untuk menjawab sejumlah pertanyaan-pertanyaan penelitian yang terdapat dalam kuesioner. Sedangkan sumber data adalah para manajer dan asisten manajer unit yang bekerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kalimantan Selatan.

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah perusahaan daerah (PDAM) Kota/Kabupaten dan Provinsi Kalimantan Selatan manajer unit (Kepala Bagian). Manajer unit (Kepala Bagian) dipilih dengan asumsi bahwa mereka memahami semua kegiatan operasional perusahaan. Data perusahaan daerah untuk PDAM berjumlah 13 perusahaan berdasarkan data dari Kementerian PUPR atau Buku Kinerja Perpamsi tahun 2017. Data tentang manajer dan kepala bagian sesuai dengan *job description* atau berdasarkan struktur organ-

isasi pada PDAM masing-masing daerah di Kalimantan Selatan. Sebagai unit analisis adalah manajer dan kepala bagian. Mereka digunakan sebagai sampel dengan anggapan bahwa para manajer adalah orang yang mengetahui dan memahami secara jelas kegiatan operasi perusahaan dan pelaksanaan pengendalian serta strategi dalam perusahaan.

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **Variabel Dependen (Kapabilitas Perusahaan)**

##### **1. Orientasi pasar**

Orientasi pasar merupakan penekanan organisasi terhadap kebutuhan pelanggan secara cepat dan kepada pengembangan berpikir jangka panjang yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan yang bisa timbul sewaktu-waktu (Slater dan Narver (1990). Indikator orientasi pasar dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990) dan telah digunakan lagi oleh Slater dan Narver (1999). Indikator orientasi pasar digunakan dalam penelitian ini karena orientasi pasar dipandang sebagai perspektif budaya. Konstruk ini diukur menggunakan 13 butir pertanyaan dengan skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak jelas) sampai 5 (sangat jelas).

##### **2. Inovasi**

Inovasi didefinisikan sebagai keterbukaan organisasi untuk menerima ide-ide baru, produk dan proses dan orientasinya terhadap inovasi (Hurley dan Hult, 1998). Penelitian ini menggunakan indikator inovasi yang dikembangkan oleh Hurley dan Hult (1998) dan telah digunakan kembali oleh Hult, et al. (2003), dan telah diuji kembali oleh Henri (2006). Indikator inovasi digunakan dalam penelitian ini karena memberikan gambaran inovasi secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Konstruk inovasi diukur menggunakan 5 butir pertanyaan dengan skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

#### **Variabel Independen (Sistem Pengendalian Manajemen)**

##### **1. Sistem Beliefs**

Sistem *beliefs* adalah pengendalian yang memberikan inspirasi bagi karyawan untuk mengambil tindakan yang diinginkan (Widener, 2007). Indikator sistem *beliefs* dalam penelitian ini mengacu kepada indikator yang berasal dari Simons (1995) dan dikembangkan oleh Widener (2007). Indikator ini dipilih karena secara jelas menggambarkan sistem *beliefs* Dimensi sistem *beliefs* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan dengan skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak deskriptif) sampai 5 (sangat deskriptif).

##### **2. Sistem Boundary**

Sistem *boundary* didefinisikan sebagai sistem yang membatasi domain/wilayah yang bisa diterima dari aktivitas strategik untuk para partisipan organisasi (Simons, 1995). Indikator sistem *boundary* dalam penelitian ini mengacu kepada konsep yang berasal dari Simons (1995) kemudian dikembangkan dan digunakan oleh Widener (2007). Konstruk sistem *boundary* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan dengan skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

##### **3. Sistem Pengendalian Diagnostik**

Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasional dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya (Simons, 1994; 2000). Indikator ini dikembangkan oleh Vandenbosch (1999) dan digunakan oleh Henri (2006) dan diuji lagi oleh Widener (2007). Indikator ini digunakan dalam penelitian ini karena menggambarkan secara jelas informasi yang sifatnya rutin kepada para manajer tentang ukuran-ukuran penting dan kemajuan menuju kepada pencapaian tujuan. Terdapat 11 butir pertanyaan untuk mengukur konstruk sistem pengendalian diagnostik. Pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin mulai dari 1 (tingkat yang kecil) sampai 5 (tingkat paling besar).

##### **4. Sistem Pengendalian Interaktif**

Sistem pengendalian interaktif didefinisikan sebagai sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak untuk melibatkan diri

mereka secara teratur dan pribadi dalam kegiatan pengambilan keputusan dari bawahan (Simons, 2000). Indikator ini dikembangkan oleh Widener (2007). Penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Widener (2007) karena secara jelas menggambarkan pengendalian yang melibatkan para manajer puncak dan manajer operasi. Konstruk sistem pengendalian interaktif diukur menggunakan 6 butir pertanyaan dengan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

### Teknik Analisis

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan alat statistik *regresi berganda* yang terdiri:

1. Statistik deskriptif
2. Uji Kualitas Data

- a. Uji Reliabilitas

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,70 (Nunnaly, 1967 dalam Ghozali 2011).

- b. Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

3. Uji Asumsi Klasik

Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan menganalisis matriks korelasi variabel-variabel bebas dan dapat juga dilakukan dengan melihat pada nilai VIF.

- a. Uji Normalitas

- b. Uji Multikolonieritas

- c. Uji Heteroskedastisitas

Secara umum persamaan analisis regresi berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$OPAS = B_0 + B_1.SBL + B_2.SBD + B_3.SPD + B_4.SPI + e$$

$$INOV = B_0 + B_1.SBL + B_2.SBD + B_3.SPD + B_4.SPI + e$$

Keterangan:

OPAS = Kapabilitas Perusahaan (Orientasi Pasar)

INOV = Kapabilitas Perusahaan (Inovasi)

SBL = Sistem Beliefs.

SBD = Sistem Boundaries.

SPD = Sistem Pengendalian Diagnostik.

SPI = Sistem Pengendalian Interaktif.

B0 = Konstanta

B1..B3 = Koefisien regresi X1,X2, X3, X4

e = error

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Reliabilitas dan Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Realibilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach Alpha	Validitas Person Correlation*
Orientasi Pasar	0,714	Valid
Inovasi	0,683	Valid
Sistem Beliefs	0,736	Valid
Sistem Boundary	0,761	Valid
Sistem Pengendalian Diagnostik	0,683	Valid
Sistem Pengendalian Interaktif	0,636	Valid

Sumber: data primer diolah, 2018

### Demografi Responden

Data demografi berikut menyajikan beberapa informasi umum mengenai kondisi responden yang ditemukan di lapangan. Berdasarkan 126 responden yang digunakan untuk menganalisis data, responden pria berjumlah 94 orang dan responden wanita berjumlah 32 orang. Sementara strata pendidikan tesponden yang berpendidik strata S1 berjumlah 81 dan Strata 2 sebanyak 45 orang. Untuk jabatan Direktur 25 orang dan senior manajer dan manajer 101 orang.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Multikolinieritas

*Model summary R square* cukup rendah, hanya sebesar 0,56 (56%) untuk orientasi pasar dan sebesar 0,168 (17%) untuk inovasi. Dengan model di atas tidak mengindikasikan terjadinya *multikolinieritas*. Cara yang kedua bila dilihat dari angka VIF dan *Tolerance* untuk ketiga variabel bebas sistem be-

liefs, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif mempunyai angka VIF disekitar 1. Hal ini berarti ketiga variabel bebas tidak memiliki gejala *multikolinieritas* dengan variabel lain.

## 2) Uji Heterokedastisitas

Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kapabilitas perusahaan yang meliputi orientasi pasar dan inovasi, dan berdasarkan masukan keempat variabel independen (sistem *beliefs*, sistem *boundary*, dan sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif).

## 3) Uji Normalitas

Analisis grafik memperlihatkan tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot dapat diambil kesimpulan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal *plot* terlihat titik menyebar disekitar garis diagonal, hal ini berarti model regresi ini layak dipakai untuk memprediksi sistem pengendalian manajemen yang meliputi sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif terhadap kapabilitas perusahaan yang meliputi orientasi pasar dan inovasi, sehingga berdasarkan masukan dari variabel independen sudah memenuhi asumsi normalitas.

## Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda, dimana penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95% yang berarti  $\alpha$  yang digunakan sebesar 0,05. Hal ini berarti jika signifikansinya  $< 0,05$  maka dapat dikatakan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Kriteria dalam pengambilan keputusan dalam melakukan penerimaan dan penolakan hipotesis disamping melihat signifikansi  $< 0,05$ .

Hasil analisis data yang dilakukan dalam uji Anova atau F test untuk didapat F Hitung sebesar 2,687 dan 6,120 dengan ting-

kat probabilitas 0.026 dan 0,000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi orientasi pasar dan inovasi yang menyatakan bahwa sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif secara bersama-sama berpengaruh terhadap orientasi pasar dan inovasi. Sementara nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.56 variasi orientasi pasar bisa dijelaskan variasi dari keempat variabel independen sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif. Sedangkan sisanya sebesar 0,44 dijelaskan faktor-faktor lain diluar model. Untuk nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.14 variasi inovasi bisa dijelaskan variasi dari keempat variabel independen sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif. Sedangkan sisanya sebesar 0,86 dijelaskan faktor-faktor lain diluar model.

## Pengujian Hipotesis Pertama ( $H_{1a}$ dan $H_{1b}$ )

Hipotesis pertama ( $H_{1a}$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah sistem *beliefs* berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil regresi terhadap hipotesis pertama, dapat dilihat bahwa sistem *beliefs* berpengaruh positif secara signifikan terhadap orientasi pasar, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0,043 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa sistem *beliefs* berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hal ini dapat dimaknai bahwa ketika sistem *beliefs* meningkat pada karyawan maka akan meningkatkan efektifitas manajer dalam pemasaran, dimana kepuasan konsumen juga menjadi dasar bagi eksistensi organisasi (Suliyanto, 2009).

Hipotesis pertama ( $H_{1b}$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah sistem *beliefs* berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil regresi terhadap hipotesis pertama, dapat dilihat bahwa sistem *beliefs* berpengaruh positif secara signifikan terhadap inovasi, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0,043 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan

bahwa sistem beliefs berpengaruh positif terhadap inovasi. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin meningkat sistem beliefs karyawan maka kemampuan menerima ide-ide baru, proses atau jasa yang diperoleh merupakan perusahaan yang melakukan inovasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Marginson (2002) dimana secara keseluruhan persepsi manajerial terhadap SPM merupakan faktor penting dalam menentukan pengaruh bahwa sistem pengendalian manajemen diperlukan manajer untuk aktivitas strategi. Sistem beliefs mempengaruhi manajer dalam menginisiasi keputusan. Begitu pula dengan penelitian Widener (2007), yang menyatakan sistem beliefs berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi.

#### **Pengujian Hipotesis kedua ( $H_{2a}$ dan $2b$ )**

Hipotesis kedua ( $H_{2a}$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah sistem boundary berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil regresi terhadap hipotesis kedua, dapat dilihat bahwa sistem boundary tidak berpengaruh terhadap orientasi pasar, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0.468 yang berarti lebih besar dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa sistem boundary tidak berpengaruh terhadap orientasi pasar.

Hipotesis kedua ( $H_{2b}$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah sistem boundary berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil regresi terhadap hipotesis kedua, dapat dilihat bahwa sistem boundary tidak berpengaruh terhadap inovasi, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0.297 yang berarti lebih besar dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa sistem boundary tidak berpengaruh terhadap inovasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Marginson (2002), yang menyatakan bahwa sistem boundary tidak berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi. Begitu juga hasil penelitian Toumela (2005) yang menyatakan bahwa sistem boundary tidak dapat digunakan untuk sistem pengukuran kinerja.

#### **Pengujian Hipotesis ketiga ( $H_{3a}$ dan $H_{3b}$ )**

Hipotesis ketiga ( $H_{3a}$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil regresi terhadap hipotesis ketiga, dapat dilihat bahwa sistem pengendalian diagnostik tidak berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0.759 yang berarti lebih besar dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa sistem pengendalian diagnostik tidak berpengaruh terhadap orientasi pasar.

Hipotesis ketiga ( $H_{3b}$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil regresi terhadap hipotesis ketiga, dapat dilihat bahwa sistem pengendalian diagnostik berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0.252 yang berarti lebih besar dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa sistem pengendalian diagnostik tidak berpengaruh terhadap inovasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Henri (2006) dalam penelitiannya telah menguji tekanan negatif dari sistem pengendalian diagnostik dan menyimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara pengendalian diagnostik dengan kapabilitas perusahaan. Sementara tidak sejalan dengan penelitian Widener (2007) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian diagnostik berpengaruh terhadap kapabilitas, baik orientasi pasar dan inovasi.

#### **Pengujian Hipotesis keempat ( $H_4$ )**

Hipotesis keempat ( $H_{4a}$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap orientasi pasar. Hasil regresi terhadap hipotesis keempat, dapat dilihat bahwa sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif secara signifikan terhadap orientasi pasar, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0,008 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap orientasi

pasar.

Hipotesis keempat ( $H_{4b}$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil regresi terhadap hipotesis keempat, dapat dilihat bahwa sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif secara signifikan terhadap inovasi, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap inovasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Bisbe dan Otley (2004) menunjukkan bahwa: 1) pengendalian interaktif berpengaruh terhadap inovasi, namun sangat tergantung pada level inovasi produk, 2) Pengendalian interaktif dapat mengurangi resiko inovasi jika perusahaan menggunakan inovasi tinggi, 3) Pengendalian interaktif merupakan pemicu bagi strategi. Begitu pula penelitian Henri (2006) membuktikan bahwa sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif dengan kapabilitas yang meliputi orientasi pasar dan inovasi.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang meliputi sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kapabilitas perusahaan yang meliputi orientasi pasar dan inovasi. Bagi perusahaan daerah dalam hal ini PDAM perlunya membangun sistem pengendalian manajemen yang terdiri empat tipe yaitu sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif, sehingga mampu menjadi perusahaan daerah yang memiliki kapabilitas perusahaan terutama dalam mengembangkan orientasi pasar dan inovasi. Salah satu kelemahan bagi PDAM adalah orientasi pasar yang masih tidak efektif dan daya saing yang masih rendah dalam menghadapi globalisasi dan arus teknologi yang begitu cepat. Sementara kemampuan

inovasi dalam menerima ide-ide baru di era teknologi saat ini masih jauh dari harapan menuju perusahaan daerah yang memberikan kepuasan layanan kepada konsumen dalam segala aspek.

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa sistem beliefs berpengaruh positif pada orientasi pasar dan inovasi, secara parsial dapat diterima. Dengan demikian sistem beliefs sangat penting untuk dibangun pada semua karyawan PDAM di Kalimantan Selatan, dimana sistem *beliefs* merupakan suatu sistem yang memberikan kesempatan kepada anggota perusahaan melakukan hal-hal yang bersifat positif.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa sistem boundary berpengaruh positif terhadap orientasi pasar dan inovasi dari penelitian ini hasilnya tidak diterima atau ditolak, dimana sistem boundary tidak berpengaruh terhadap orientasi pasar dan inovasi. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa sistem *boundary* digunakan oleh manajer puncak untuk membentuk batasan-batasan yang harus dihindari oleh setiap anggota organisasi (Simon, 2000).

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap orientasi pasar dan inovasi tidak dapat diterima atau ditolak dari hasil penelitian ini. Sistem pengendalian diagnostik bermaksud untuk memonitor hasil yang dicapai dan dibandingkan dengan kinerja yang ditetapkan sebelumnya, oleh karena itu Simons (1995; 2000) dan Henri (2006) berpendapat bahwa sistem ini dapat memberikan tekanan negatif bagi semua pelaku perusahaan, karena sistem ini berfokus pada kesalahan dan penyimpangan dan hasil yang dicapai perlu untuk dibandingkan.

Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap orientasi pasar dan inovasi pada penelitian ini dapat diterima. Memaknai dari hasil penelitian tersebut, bahwa meningkatnya komunikasi dan adanya interaksi antara manajer puncak dan bawahan akan meningkatkan pula kemam-



puan perusahaan dalam strategi pemasaran dan inovasi.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis pertama ( $H_{1a}$  dan  $H_{1b}$ ) menyatakan bahwa sistem beliefs berpengaruh positif secara signifikan terhadap orientasi pasar dan inovasi.
2. Pengujian hipotesis kedua ( $H_{2a}$  dan  $H_{2b}$ ) menyatakan bahwa sistem boundary tidak berpengaruh terhadap orientasi pasar dan inovasi.
3. Pengujian hipotesis ketiga ( $H_{3a}$  dan  $H_{3b}$ ) menyatakan bahwa sistem pengendalian diagnostik tidak berpengaruh terhadap orientasi pasar dan inovasi.
4. Pengujian hipotesis keempat ( $H_{4a}$  dan  $H_{4b}$ ) menyatakan bahwa sistem pengendalian interaktif berpengaruh positif terhadap orientasi pasar dan inovasi.

### Saran

1. Diharapkan pada penelitian lanjutan dapat dimasukan variabel lain pada kapabilitas perusahaan guna meningkatkan koefisien determian  $R^2$  dan menggunakan metode survei yang lebih akurat.
2. Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya, masih adanya inkonsistensi hasil-hasil penelitian sebelumnya. Penelitian yang berhubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kapabilitas perusahaan terbilang masih jarang dilakukan (Lakotopemssy, 2009).

## DAFTAR PUSTAKA

Agarwal, S., Erramili, K., D., and Chekitan, S. 2003. Market Oriented and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17. No. 1, pp. 68-82.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp.1154-1184.

Barney, J. B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.

Bisbe, J., and Otley, D. 2004. The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 6, pp. 709-737.

Cadez, S., and Guilding, C. 2008. An Explanatory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 33 No.4, pp. 836-863.

Cano, Chynthia R., Carrillat, F. A., and Jaramillo, F.. 2004. A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 179-200.

Chenhall, R. H., and Langfield-Smith, K. 1998. The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3, pp. 243-264.

Chenhall, R. H. 2003. Management Control System Design Within Its Organizational Context: Finding from Contingency-based Research and Directions for The Future. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28, No. 1, pp. 127-168.

Davila, T. 2000. An Empirical Study on The Drivers of Management Control System Design in New Product Development. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 25, No. 2, pp. 383-409.

Deshpande, R., and Farley, J. U. 2004. Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *In-*

- ternational Journal of Research Marketing*, Vol. 21, No. 1, pp. 3-22.
- Fauzi, H., and Hussain, M. M. 2008. Relationship between Contextual Variables and Management Control Systems: Experience with Indonesian Hospitality Industry, *Working Paper*, pp. 1-34.
- Ferdinand, A. 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang,
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., and Tsul, A. 1985. Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 1, pp. 35-50.
- Gerdin, J., and Greve, J. 2008. The Appropriateness of Statistical Methods for Testing Contingency Hypotheses in Management Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 5 pp. 995-1009.
- Gong, M. Z., and Tse, M. S. 2009. Pick, Mix or Match? A Discussion of Theories for Management Accounting Research. *Journal of Accounting – Business and Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 54-66.
- Ghozali, Imam. 2011, *Aplikasi Multivariate dengan SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Han, Jin, K., Kim, N., and Srivastava, R. K. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, Vol. 62 (October), pp. 30-45.
- Henri, JF.. 2006. Management Control Systems and Strategy: A Resource-based m Perspective. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 31, No. 4, pp. 529-558.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. Jr., and Nichols, E. L. Jr. 2002. An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains. *Academy of Management Journal*. Vol. 45, No. 3, pp. 577-586.
- Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), pp. 53-70.
- Kloot, L. 1997. Organizational Learning and Management Control Systems: Responding to Environmental Change. *Management Accounting Research*. Vol. 8, No. 1, pp. 47-73.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- Langfield-Smith, K. 1997. Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Mahama, H. 2006. Management Control Systems, Cooperation and Performance in Strategic Supply Relationships: A Survey in the Mines. *Management Accounting Research*, Vol. 17, No. 2, pp. 315-339.
- Malmi, T., and Brown, D.A. 2008. Management Control Systems as A Package-Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 2, pp. 287-300.
- Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd Edition. Prentice Hall, England.
- Miller, D., and Friesen, P. H. 1982. Innovation In Consercative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*. Vol. 3, No. 1, pp. 1-25.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. 1995. Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Otley, D. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievements and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 5, No. 3, pp. 413- 428.
- Otley, D, and Berry, A. J. 1980. Control, Organization and Accounting. *Accounting*,

- Organization and Society*, Vol. 5, No. 2, pp. 231-244.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
- Simons, R. 1987. Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No. 4, pp. 357-374.
- Simons, R. 1990. The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 1 / 2, pp. 127-143.
- Simons, R. 1994. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 46-62.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategy Renewal*. Boston. Harvard Business School Press.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Slater, S. F., and Narver, J. C. 1999. Market-oriented is More than Being Customer-led. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, pp. 1165-1168.
- Subramanian, R., and Gopalakrishna, P. 2001. The Market Orientation Performance Relationship in The Context of a Developing Economy An Empirical Analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 53, No. 1, pp. 1-13.
- Suliyanto. 2009. Membangun Kinerja Pemasaran Melalui Orientasi Pasar: Peranan Pembelajaran Organisasi dan Inovasi (Studi Empiris pada UKM Makanan dan Minuman di Eks-Keresidenan Banyumas). *Disertasi Tidak Dipublikasikan*, Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Tekavčič, M., Peljhan, D., and Šević, Z. 2008. Levers of Control: Analysis of Management Control Systems in A Slovenian Company. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 97-112.
- Toumela, T. 2005. The Interplay of Different Levels of Control: A Case Study of Introducing a New Performance Measurement System. *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 293-320.
- Widener, Sally, K. 2007. An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, No. 6, pp. 757-788.
- Wood, V. R., Bhuin, S., and Kiecker, P. 2000. Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*, Vol. 48, No. 2, pp. 213-226.