

***Interactive Control System* dalam Implementasi Strategi Penyelesaian Masalah Perusahaan**

Veronica Jolanda
Yovan Budianto
Alumni Universitas Ma Chung

Abstrak

Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu cara perusahaan untuk membentuk strategi dan menjadi suatu sistem yang mengontrol kinerja perusahaan. Namun, setiap perusahaan memiliki strategi, permasalahan dan cara penyelesaian masalah yang berbeda. Interactive Control System menjadi sebuah sistem yang memiliki dampak positif terhadap pembentukan strategi dan implementasi tersebut. Interactive control system juga diperkirakan menjadi salah satu cara perusahaan untuk menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan tersebut.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Interactive Control System , Strategi perusahaan, Permasalahan perusahaan

Abstract

Management control system is one way the company to establish a strategy and be a system that controls the performance of the company. However, each company has a strategy, problems and way of solving different problems. Interactive Control System is a system that has a positive impact on the formation and implementation of the strategy. Interactive control system is also expected to be one of the ways the company to resolve the problems that exist in the company.

Keywords: Management Control Systems, Interactive Control System, the company's strategy, the company Problem

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang harus dicapai. Tujuan tersebut diturunkan kepada masing-masing bagian dalam perusahaan. Sehingga masing-masing bagian pada perusahaan memiliki *goal* yang harus dicapai agar dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Tentunya untuk mencapai *goal* dibutuhkan *management control system* yang dibuat secara eksplisit untuk dapat mendukung strategi yang telah ditetapkan. Pada dasarnya tujuan dari *management control system* (MCS) adalah untuk memberikan informasi yang berguna dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi. Dengan *management control system* yang baik maka dapat tercapainya tujuan perusahaan.

Management control system (MCS) adalah sebuah proses seorang manajer dalam memastikan sumber daya yang diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2002). Tujuan *management control system* (MCS) yaitu untuk memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan

evaluasi (Widener, 2007). Saat ini dalam lingkungan bisnis cepat sekali terjadi perubahan, seperti perubahan pada pelanggan, teknologi dan persaingan. Hal tersebut mendorong organisasi untuk terus menerus memperbaharui diri agar dapat bertahan hidup dan sejahtera, selain itu dalam dunia persaingan bisnis yang kompleks, cepat berubah, dan perlunya memiliki pengetahuan intensif model bisnis mendorong kebutuhan organisasi untuk lebih memahami peran sistem pengukuran kinerja serta bagaimana MCS dapat memenuhi kebutuhan manajerial (Widener, 2007)

Dalam pencapaian *goal* tersebut pasti akan muncul berbagai permasalahan yang akan terjadi. Permasalahan yang biasa muncul dalam penerapan *management control system* adalah kurangnya pengarahan dari manajer atau pimpinan bagian, kurangnya motivasi, dan adanya keterbatasan individu. Kurangnya pengarahan membuat karyawan tidak mengetahui hal apa saja yang diinginkan organisasi mereka sehingga karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal sehingga akan berdampak pada

tujuan organisasi. Masalah motivasi juga dapat mempengaruhi penerapan *management control system* yaitu dengan kurangnya motivasi yang didapat oleh karyawan membuat mereka tidak bersikap loyal terhadap perusahaan. Sehingga karyawan bertindak untuk tujuan pribadinya dan mengorbankan tujuan organisasi. Permasalahan terakhir yang dapat timbul adalah adanya keterbatasan individu itu sendiri seperti kurangnya pengetahuan yang dimiliki, pelatihan, pengalaman kerja, dan stamina dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Saat ini banyak perusahaan yang mengalami kegagalan karena tidak mampu bersaing. Salah satu penyebab kegagalan tersebut adalah kurang baiknya implementasi MCS dalam mengelola perusahaan, sehingga hal ini menjadi perhatian manajer untuk mengatasi masalah yang terjadi (Pramuditha, 2011). Pada kenyataannya, organisasi menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan berbagai penggunaan MCS. Ketidakmampuan sebuah organisasi untuk menyeimbangkan perbedaan penggunaan MCS dikaitkan dengan pengambilan keputusan lambat, sumber daya terbuang, ketidakstabilan dan akhirnya menurunkan kinerja organisasi (Henri, 2006).

Di sisi lain, penggabungan implementasi tepat antara pengendalian dan penggunaan MCS akan menciptakan *dynamic tension* yang menghasilkan kapabilitas organisasi yang unik dan keunggulan kompetitif (Henri, 2006; Widener, 2007). *Innovativeness, organizational learning, market orientation* dan *entrepreneurship* diakui sebagai kapabilitas utama untuk mencapai keunggulan kompetitif

Kloot (1997) menyimpulkan bahwa *management control system* (MCS) dapat memfasilitasi *organizational learning*. Organisasi harus berhasil dalam mengelola dan mengintegrasikan *organizational learning* agar sukses dalam mengembangkan kapabilitasnya untuk mencapai keunggulan kompetitif (Henri, 2006). Simon (2000), berpendapat bahwa kerangka *Levers of Control* (LOC) yang

diimplementasikan akan mengarahkan perilaku karyawan, sehingga keempat kontrol sistem yang ada pada kerangka *Levers of Control* (LOC) tersebut dapat memfasilitasi *organizational learning* (Levitt dan March, 1988). Selain itu, Slater & Narver (1995) Levitt & March, (1988) berpendapat *organizational learning* erat dikaitkan dengan peningkatan kinerja.

Simon (2000) menjelaskan bahwa terdapat empat sistem control *Levers of Control* (LOC) yaitu *belief system, boundary system, diagnostic control system*, dan *interactive control system* yang bekerja sama untuk manfaat perusahaan. *Belief system* menjelaskan tentang nilai-nilai inti organisasi, *boundary system* menjelaskan kepadakaryawan tentang apa yang mereka tidak bisa lakukan, *diagnostic control system* memotivasi karyawan untuk melakukanserta menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan menyediakan mekanisme pemantauan, sedangkan *interactive control system* yaitu proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi (Simon, 2000).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Henri (2006) menunjukkan adanya hubungan negatif antara *diagnostic control system* terhadap *organizational learning*, sedangkan *interactive control system* berpengaruh positif terhadap *organizational learning* dan terdapat hubungan positif antara *organizational learning* dengan *organizational performance*.

Penelitian lain dilakukan oleh Widener (2007) yang meneliti hubungan ke-empat kerangka *Levers of Control* (LOC) terhadap *organizational learning* dan *management attention*, namun penelitian ini menunjukkan hasil yang kontradiktif dengan penelitian Henri (2006) yaitu adanya hubungan positif antara *diagnostic control system* dengan *organizational learning*. Widener (2007) juga menemukan adanya hubungan positif antara *belief system* terhadap *organizational learning*, dan adanya hubungan positif antara *organizational learning* terhadap *organizational performance*.

Dalam penelitian Mundy (2010), membahas keseimbangan pengendalian dan penggunaan MCS, dan bagaimana keseimbangan tersebut menciptakan *dynamic tension* serta kapabilitas organisasi yang unik, penelitian ini menggunakan pendekatan kerangka *Levers of Control* (LOC) dalam studi kasus yang dilakukan di perusahaan Finserv, Eropa. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya sejumlah faktor yang mempengaruhi kapabilitas organisasi dalam menyeimbangkan penggunaan MCS diantaranya konsistensi internal, perkembangan yang logis, kecenderungan historis dan penekanan.

Kondisi demikian dibutuhkan strategi untuk menyelesaikan permasalahan organisasi yang sering muncul pada penerapan *management control system* serta dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penerapan strategi penyelesaian permasalahan tersebut memerlukan sebuah sistem yang dapat digunakan untuk dapat menyelesaikan masalah yaitu *Interactive Control System* (ICS). Dalam kajian konseptual ini akan membahas mengenai peran *Interactive Control System* dalam penerapan atau implementasi strategi penyelesaian masalah perusahaan.

LANDASAN TEORI

Management Control System

Management Control System adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Triyane, 2005). MCS merupakan bagian integral dari tanggung jawab manajemen. Sistem ini memberikan informasi kepada manajer untuk membantu dalam membuat keputusan sesuai dengan rencana dan tujuan perusahaan. Menurut R. Simon dalam Zuriana (2013), MCS merupakan prosedur atau control kebijakan yang memfasilitasi organisasi untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran yang diharapkan telah terpenuhi.

Sekian itu menurut Anthony dan Govindarajan (2002) MCS merupakan suatu cara manajer dan biasanya berulang untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Proses pengendaliannya dimana manajer pada seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi menerapkan strategi yang dimaksudkan. Menurut Maciariello dalam Yustien (2012) bahwa melalui MCS diupayakan untuk menyatukan tujuan berbagai usaha, sub unit organisasi dan manajemen terdiri dari struktur dan proses. MCS dalam pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang dikatakan Simon (1990) adalah berkaitan dengan bagaimana manajer dapat secara actual menggunakan perencanaan dan sistem pengendalian untuk memandunya dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa MCS merupakan suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya untuk mencapai tujuan organisasi. MCS digunakan untuk mengumpulkan dan melaporkan data serta mengevaluasi kinerja organisasi. MCS dipandang sebagai alat implementasi strategi perusahaan.

Simons dalam Gracia, dkk (2016) mengidentifikasi empat bentuk sistem pengendalian yang disebut sebagai *levers of control* (LOC) yaitu keyakinan, batas, diagnostik, dan interaktif. Keempat sistem pengendalian tersebut dalam strategi bisnis dicapai dengan memadukan keempat elemen LOC. Artinya bahwa kekuatan dari elemen-elemen LOC tersebut dalam mengimplementasikan strategi adalah apabila digunakan secara bersama-sama. Akan tetapi masing-masing LOC memiliki tujuan yang berbeda-beda.

INTERACTIVE CONTROL SYSTEM (ICS)

Interaktif merupakan salah satu bentuk sistem pengendalian yang disebut sebagai LOC. Interaktif ini berhubungan dengan bagaimana manajer tingkat atas menggunakan sistem control untuk memusatkan informasi untuk kepentingan strategis. Interaktif mencakup penggunaan intensif dan keterlibatan yang kuat oleh manajer puncak dan manajer tengah. Melalui penggunaan interaktif, manajer puncak dapat memandu pengumpulan informasi serta mengelola

ketidakpastian strategis dalam perusahaan (Gracia, 2016).

ICS adalah sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak di perusahaan untuk melibatkan diri teratur dan secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan dari bagian terendah hingga bagian tertinggi dari sebuah perusahaan. ICS digunakan untuk menciptakan dialog dan wawancara untuk menjembatani informasi yang masuk dari masing-masing departemen fungsional dan profit center dari sebuah organisasi (Ismail dkk, 2012).

Manajer menggunakan ICS adalah untuk menerapkan pembelajaran mengenai ketidakpastian strategi. Penggunaan pengukuran kinerja ini dapat membimbing manajer mencari strategi perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan meningkatkan pembelajaran organisasi melalui dialog dan perdebatan terhadap anggota perusahaan yang kemudian akan mempengaruhi proses pengembangan strategi perusahaan. Dengan sistem yang interaktif, proses pengendalian dapat berfungsi dalam proses diskusi, pembelajaran dan pembentukan gagasan baru.

Interactive control system digunakan untuk merangsang dialog, tatap muka dan untuk membangun jembatan informasi antar tingkatan hirarkis, departemen fungsional dan pusat laba. Sistem pengendalian diagnostic 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 permasalahannya, dan komitmen (Mintzberg dalam Yuestin, 2012). 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 dalam Yuestin, 2012). *Interactive control system* bukan merupakan tipe unik dari sistem pengendalian

(Simons dalam Yuestin, 2012). Setiap sistem pengendalian dapat digunakan secara interaktif oleh senior manajer jika sistem tersebut cocok dengan tingkat ketidakpastian yang disyaratkan (Simons dalam Yuestin, 2012). 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 responsif (Simons dalam Yuestin, 2012).

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) strategis, berkaitan dengan pembelajaran aktif mengenai ketidakpastian strategi dan mengumpulkan rencana tindakan baru (Yuestin, 2012). Manajer puncak harus memutuskan aspek mana dari sistem pengendalian manajemen yang akan digunakan secara interaktif dan aspek mana yang menjadi programnya (Yuestin, 2012).

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 (Yuestin, 2012). 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 (Yuestin, 2012). 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 (Yuestin, 2012). 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 di luar dugaan atau ekspektasi tersebut dan jenis informasi intelektual siapa yang akan dikumpulkan (Simons dalam Yuestin, 2012). Hal yang terjadi di luar 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 dalam Yuestin, 2012).

Interactive control system mengendalikan dan memungkinkan manajer puncak untuk memiliki informasi penuh tentang keputusan yang diambil dan didistribusikan keseluruh 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 dalam Yuestin, 2012). Proses saat strategi terbentuk dan diimplementasikan telah menarik perhatian banyak pihak untuk menelitinya. Bhimani dan Langfield Smith dalam Yuestin (2012) 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.

Interactive Control System dalam Implementasi Strategi Penyelesaian Masalah Perusahaan

Interactive Control System biasa digunakan manajer puncak dari suatu perusahaan untuk menerapkan pembelajaran tentang ketidakpastian strategi atau strategi yang bersifat fleksibel sesuai dengan kondisi dan mungkin masalah yang sedang dihadapi perusahaan. Dalam pemakaian *interactive control system* manajer juga dapat berdiskusi dengan anggota organisasi untuk menyelesaikan masalah yang ada, bahkan diperkirakan dapat meningkatkan kinerja dari suatu perusahaan.

Che dan Rapih (2013) dalam penelitiannya "*The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia*" mendapatkan hasil yang mengungkapkan bahwa MCS memiliki korelasi positif dengan desain sistem pengukuran kinerja dan kinerja hotel secara keseluruhan. Namun, temuan tidak menolak bahwa kinerja hotel akan dipengaruhi oleh MCS kecuali untuk sistem kontrol diagnostik. Meskipun ada korelasi positif antara semua jenis MCS dan kinerja Hotel, kinerja hotel tidak selalu bergantung pada apakah atau tidak hotel mengintegrasikan MCS di desain PMS mereka.

Sedangkan dalam penelitian *interactive control system* tidak ditemukan indikator signifikan terhadap tingkat kinerja hotel. Temuan ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Henri dan Journeault (2010) yang mengemukakan adanya hubungan yang signifikan positif. Namun, studi

ini menemukan bahwa desain PMS baik adalah indikator yang baik dari penggunaan sistem kontrol interaktif. Ada hubungan positif dan signifikan antara PMS dan sistem kontrol interaktif. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem kontrol interaktif tidak akan meningkatkan kinerja hotel kecuali manajemen puncak dan karyawan yang terlibat cukup dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan yang relevan. Namun, sistem kontrol interaktif dapat memotivasi perusahaan untuk mencari strategi baru dan beradaptasi dengan strategi dan praktek baru untuk meningkatkan kinerja. Misalnya, meskipun manajemen puncak dan karyawan yang terlibat secara pribadi dan interaktif di PMS dan pengambilan keputusan, jika mereka tidak memiliki dasar keterampilan dan pengetahuan mengenai isu-isu pengukuran kinerja, keputusan mereka kemampuan terbatas. Temuan ini juga dapat berhubungan dengan beberapa faktor seperti pengaturan perusahaan, ketahanan beradaptasi dengan budaya baru, sistem imbalan yang memadai dirancang, dan mungkin juga terkait dengan ukuran hotel.

Penelitian ini sesuai dengan teori dari Gracia (2016) yang mengemukakan bahwa melalui *interactive control system* manajer dapat memandu dan mengelola adanya ketidakpastian strategis dalam suatu perusahaan, dan dapat membuat karyawan dapat memiliki motivasi untuk memperoleh strategi baru dan praktek yang baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Walaupun pada hasilnya *interactive control system* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel, namun *interactive control system* dapat memancing gairah atau motivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Menurut penelitian yang dilakukan Osmo, Conde, Heras (2016) yang berjudul "*Debt pressure and the choice of interactive control systems: Effects on cost of debt*". Penelitian ini mengemukakan bagaimana penggunaan MACS khususnya *interactive control system* dalam kondisi perusahaan yang mengalami tekanan dari debitor untuk membayar hutangnya. Dengan hasil penelitian bahwa ketika dalam tekanan hutang yang harus dibayar, manajer memilih untung

menggunakan *interactive control system* untuk dapat menyelesaikan masalah atau tekanan yang dihadapi. Karena *interactive control system* secara tradisional dianggap dapat memberikan informasi dan pengetahuan dari semua pusat pertanggungjawaban, yang nantinya informasi dan pengetahuan ini akan digunakan oleh perusahaan untuk dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Selain itu *interactive control system* dalam MACS dianggap tepat untuk menghadapi masalah perusahaan, karena kondisi perusahaan yang berada dalam tekanan atau berada dalam ketidakpastian akan mempengaruhi kondisi atau kinerja karyawan. Sehingga dengan *interactive control system* manager tingkat atas dapat berinteraksi bahkan memandu para karyawan tentang permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dan cara penyelesaian yang akan dilakukan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Ismail, dkk (2012) bahwa ICS adalah sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak di perusahaan untuk melibatkan diri teratur dan secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan dari bagian terendah hingga bagian tertinggi dari sebuah perusahaan. ICS digunakan untuk menciptakan dialog dan wawancara untuk menjembatani informasi yang masuk dari masing-masing departemen fungsional dan *profit center* dari sebuah organisasi.

Ismail (2014) melakukan penelitian berjudul "*Interactive Control System dan Strategi untuk Meningkatkan Pembelajaran Internal Studi Kasus pada Industri Kreatif di Jawa Barat*" mendapatkan hasil 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 Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 10, Nomor 1, Maret

2014,1-14 13 yang berpengaruh dalam menentukan sistem pengendalian manajemen adalah strategi perusahaan (Merchant dan Otley, 2006)

KESIMPULAN

Artikel ilmiah ini akhirnya menghasilkan beberapa kesimpulan berdasarkan teori dan pembahasan yang ada, sebagai berikut:

1. MCS memiliki korelasi positif dengan desain sistem pengukuran kinerja dan kinerja hotel secara keseluruhan, namun belum dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. *Interactive control system* dalam MACS dianggap tepat untuk menghadapi masalah perusahaan, ketika kondisi perusahaan yang berada dalam tekanan atau berada dalam ketidakpastian akan mempengaruhi kondisi atau kinerja karyawan.

3. *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.

DAFTAR PUSTAKA

1. Anthony dan Govindarajan. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
2. Gracia, dkk. (2016). Debt Pressure and The Choice of Interactive Control Systems: Effects on Cost of Debt. *Skripsi*. Universidad Autonoma de Madrid.
3. Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 31. Pages 529–558.
4. Ismail, dkk. (2012). Strategy, Interactive Control System and National Culture: A Case Study of Batik Industry in Indonesia. *International Congress in Interdisciplinary Business and Social Sciences*. Vol 65. Pages 33-38.
5. J. F. Henri and M. A. Journeault. (2010). Eco-control: the influence of MCS on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 35. Pages 63-80.
6. Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*. Vol 8. Pages 47–73.
7. Levitt, B. and J.G. March. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*. Vol 14. Pages 319-340.
8. 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.
9. Mundy, J. 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 35. Pages 499–523.
10. Simons, R. A. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Slater, S.F. and J.C. Narver. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*. Vol 59. Pages 63-74.
12. Triyane, Maria Mirna. (2005). Manfaat Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Instalasi Rawat Inap. *Skripsi*. Universitas Widyatama, Bandung.
13. Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 3. Pages 757–788.
14. Yustien. (2012). Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Umum Tipe B di Provinsi Jawa Barat. *Pekbis Jurnal*. Vol 4. No 1. Hal 44-53.
15. Zuriana. (2013). The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. Vol 4. No 4. Pages 202-208.