
ANALISIS PENGARUH STRATEGI BISNIS DAN UKURAN KINERJA TERHADAP KAPABILITAS DINAMIS

Dyna Rachmawati¹

Departemen Akuntansi – Unika Widya Mandala Surabaya

ABSTRACT

Contingency studies have found that business strategies affect on performance indicators. Performance indicators mediate the effect of business strategies on business performance. This study use contingency theory and dynamic capability view to explain that business strategies promote dynamic capabilities indirectly through dynamic capabilities. Using 47 pharmaceutical strategic business units (SBUs), this study finds that business strategies have direct effect on dynamic capabilities. Business strategies increase dynamic capabilities indirectly through financial performance indicators. But, business strategies decrease dynamic capabilities indirectly through non-financial performance indicators.

Keywords : *business strategies, financial performance indicators, non-financial indicators, dynamic capabilities*

1. PENDAHULUAN

Penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak menggunakan teori kontinjensi untuk menjelaskan pengaruh strategi bisnis terhadap ukuran kinerja baik keuangan maupun non keuangan (Chenhall, 2003). Penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan ukuran kinerja sesuai dengan strategi bisnisnya dapat meningkatkan pencapaian kerjanya (Hoque, 2004; Flemming, Chow dan Chen, 2009; Tsamenyi, Sahadev dan Qiao, 2011). Perusahaan dengan strategi efisiensi biaya (diferensiasi) cenderung menggunakan ukuran kinerja keuangan (non keuangan). Strategi diferensiasi berorientasi pada produk-produk dengan fitur unik melalui inovasi produk. Perusahaan dengan strategi ini cenderung menggunakan ukuran kinerja non keuangan lebih tinggi dibandingkan keuangan, karena efektivitas inovasi bersifat jangka panjang. Sedangkan perusahaan dengan strategi efisiensi biaya berorientasi pada produk dengan harga jual kompetitif. Perusahaan dengan strategi ini cenderung menggunakan ukuran kinerja keuangan lebih tinggi dibandingkan non keuangan, karena perusahaan harus dapat mencapai efisiensi biaya (Nilsson dan Rapp, 2005).

Ukuran kinerja keuangan dan non keuangan merupakan sumber informasi bagi perusahaan. Perusahaan dapat mempelajari dan mengevaluasi kegiatan operasionalnya (Chenhall, 2005; Tuomela, 2005). Informasi merupakan sumber pengetahuan. Perusahaan yang mampu

¹ drachmawati@tugu.com

mengeksternalisasikan pengetahuannya akan meningkatkan kapabilitas. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mampu mengeksternalisasikannya akan menurunkan kapabilitasnya (Nonaka, 1994). Kapabilitas tidak bersifat statis, namun dinamis karena lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan juga bersifat dinamis. Kapabilitas dinamis diperoleh perusahaan melalui proses internal dalam perusahaan (Teece, Pisano dan Shuen, 1997).

Belum banyak penelitian yang menguji pengaruh strategi bisnis dan ukuran kinerja terhadap kapabilitas dinamis. Penelitian-penelitian sebelumnya yang menggunakan *resources based theory* dan *dynamic capability view* sebagai dasar pengembangan model penelitian adalah Bisbe dan Otley (2004); Henri (2006) dan Widener (2007). Penelitian-penelitian tersebut menguji pengaruh penggunaan sistem pengendalian manajemen terhadap kapabilitas organisasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kapabilitas organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan secara empiris bahwa penggunaan ukuran kinerja yang dipengaruhi oleh strategi bisnis dapat membentuk kapabilitas dinamis bagi perusahaan. Penelitian ini menggunakan teori kontinjensi dan *dynamic capability view* (DCV) untuk mengembangkan model penelitian. Strategi bisnis mempengaruhi kecenderungan penggunaan ukuran kinerja. Penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan merepresentasikan proses internal dalam perusahaan. Proses internal ini membentuk kapabilitas dinamis bagi perusahaan. Penelitian ini berupaya untuk menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja tidak hanya bermanfaat untuk meningkatkan kinerja perusahaan, namun juga kapabilitas dinamis bagi perusahaan.

Penelitian ini menggunakan *strategic business units* (SBUs) yang bergerak di bidang farmasi. Data yang terkumpul sebanyak 47 SBUs. Oleh karena itu, pengolahan data menggunakan *partial least squares* (PLS). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa (1) strategi bisnis mempunyai pengaruh langsung terhadap peningkatan kapabilitas dinamis dan (2) strategi bisnis meningkatkan (menurunkan) kapabilitas dinamis melalui ukuran kinerja keuangan (non keuangan). Pengolahan data juga dilakukan dengan mengelompokkan sampel penelitian berdasarkan adopsi strategi bisnis, diferensiasi dan efisiensi biaya. Strategi diferensiasi mempunyai pengaruh langsung terhadap peningkatan kapabilitas dinamis. Strategi diferensiasi meningkatkan kapabilitas dinamis melalui ukuran kinerja keuangan. Tetapi, tidak berpengaruh melalui ukuran kinerja non keuangan. Strategi efisiensi biaya tidak berpengaruh terhadap kapabilitas dinamis. Strategi efisiensi biaya meningkatkan (menurunkan) kapabilitas dinamis melalui ukuran kinerja keuangan (non keuangan).

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam bidang sistem pengendalian manajemen bahwa ukuran kinerja mempunyai manfaat dalam meningkatkan kapabilitas dinamis. Secara praktis,

penelitian ini mempunyai implikasi bahwa SBU mampu mengeksternalisasikan ukuran kinerja keuangan sehingga meningkatkan kapabilitas dinamis. Namun, perusahaan belum mampu mengeksternalisasikan ukuran kinerja non keuangan sehingga menurunkan kapabilitas dinamis.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi menyatakan bahwa efektivitas sistem pengukuran kinerja tergantung pada faktor kontekstualnya (Otley, 1980). Strategi bisnis merupakan salah satu faktor kontekstual yang mempengaruhi rancangan sistem pengukuran kinerja (Langfield-Smith, 1997; Chenhall, 2003). Sistem pengukuran kinerja yang dirancang berdasarkan orientasi strategi bisnis memudahkan perusahaan untuk melakukan kegiatan operasionalnya. Strategi bisnis yang berorientasi efisiensi biaya, cenderung menggunakan pengukuran kinerja yang berfokus pada pencapaian anggaran, efisiensi biaya, penetapan harga jual kompetitif, peningkatan penjualan dan ukuran kinerja keuangan lainnya. Strategi bisnis yang berorientasi diferensiasi, cenderung menggunakan pengukuran kinerja yang berfokus pada inovasi produk unik, peningkatan kepuasan pelanggan, ketepatan waktu peluncuran produk baru dan ukuran kinerja non keuangan lainnya (Nilsson dan Rapp, 2005).

Penelitian ini menggunakan pendekatan reduksionistik yang dikembangkan oleh Venkatraman dan Prescott (1990) untuk menguji teori kontinjensi. Reduksionistik menggunakan dua variabel untuk menguji teori kontinjensi, misalnya pengaruh: lingkungan bisnis terhadap strategi, strategi terhadap sistem pengukuran kinerja dan sebagainya. Pendekatan reduksionistik mempunyai kesamaan dengan pendekatan cartesian yang dikembangkan oleh Gerdin dan Greeve (2004). Kedua pendekatan ini menggunakan faktor kontekstual yang terbatas. Kritik terhadap kedua pendekatan ini adalah simplifikasi kondisi riil dalam pengembangan model penelitian.

2.2. *Dynamic capability view*

Dynamic capability view (DCV) berakar dari *resources based theory* (RBT). RBT menyatakan bahwa keunggulan bersaing berasal dari pemberdayaan sumber daya yang mempunyai karakteristik: (1) mempunyai nilai (*valuable*), (2) langka (*rare*), (3) tidak mudah ditiru (*inimitability*) dan (4) tidak ada substitusinya (*non-subtitutable*) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit dan Scoemaker, 1993). Sumber daya dengan karakteristik VRIN tersebut dapat diperoleh melalui proses internal perusahaan, yaitu: kapabilitas dinamis. Kapabilitas ini memberikan kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas tinggi bagi perusahaan.

Eisenhardt dan Martin (2000) mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai:

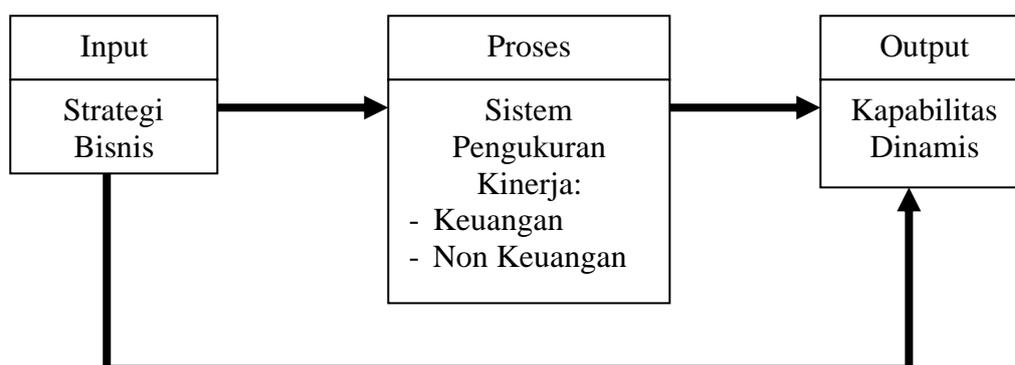
“The firm’s processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources - to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.”

Definisi tersebut mengindikasikan kapabilitas dinamis berasal dari kegiatan rutin secara strategik, sehingga perusahaan mampu menghadapi perubahan pasar. Wu (2006) membuktikan secara empiris bahwa perubahan lingkungan bisnis meningkatkan kinerja perusahaan melalui kapabilitas dinamis. Hasil penelitian tersebut mengimplikasikan peranan kapabilitas dinamis yang membuat perusahaan mudah beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi lingkungan bisnis.

2.3. Rerangka Konseptual

Secara konsep, model bisnis yang diterapkan oleh perusahaan meliputi: Input-Process-Output (Nilsson dan Rapp, 2005). Dalam model bisnis tersebut, strategi bisnis merupakan input. Proses direpresentasikan melalui sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan operasional. Sedangkan output berupa hasil dari kegiatan operasional tersebut.

Penelitian ini menggunakan model bisnis: Input-Process-Output untuk menguji pembentukan kapabilitas dinamis dalam perusahaan. Gambar 1 di bawah ini menunjukkan rerangka konsep yang menjadi dasar pengembangan model:



Gambar 1: Rerangka Konsep

Strategi bisnis merupakan variabel kontinjensi yang mempengaruhi perusahaan dalam menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan (Nilsson dan Rapp, 2005). Ukuran kinerja keuangan dan non keuangan merupakan sumber pengetahuan bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Perbaikan secara berkelanjutan ini mendorong

pembentukan kapabilitas dinamis sehingga perusahaan mampu menghadapi intensitas persaingan (Eriksson, 2013).

Strategi bisnis merupakan pedoman yang digunakan oleh perusahaan untuk memberdayakan kompetensi intinya. Kompetensi inti merupakan sumber daya unik dalam bentuk kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis antar perusahaan berbeda-beda. Perbedaan inilah yang memberikan keunggulan bersaing pada satu perusahaan dibandingkan perusahaan lainnya (Eisenhardt dan Martin, 2000; Hitt, Ireland dan Hoskisson, 2011).

2.4. Strategi Bisnis dan Ukuran Kinerja

Strategi bisnis merupakan faktor kontekstual yang mempengaruhi penggunaan ukuran kinerja. Strategi bisnis digunakan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Porter (1985) membagi keunggulan bersaing menjadi dua yaitu: diferensiasi dan efisiensi biaya.

Perusahaan dengan strategi diferensiasi mempunyai orientasi untuk menghasilkan produk unik dan berkualitas karena persaingan bisnis semakin ketat dengan tersedianya beragam pilihan produk bagi pelanggan. Oleh karena itu, ukuran kinerja non keuangan meliputi tingkat kepuasan pelanggan, kualitas produk, *brand image*, ketepatan peluncuran produk baru yang unik menjadi ukuran kinerja yang lebih penting dibandingkan ukuran kinerja keuangan (Amir dan Lev, 1996; Ittner dan Larcker, 1998; Banker et al., 2000; Hoque, 2004; Banker dan Mashruwala, 2007; Jusoh, Ibrahim dan Zainuddin, 2008; Bastian dan Muchlish, 2013).

Hasil penelitian-penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa strategi bisnis khususnya diferensiasi mempunyai kecenderungan menggunakan ukuran kinerja non keuangan lebih tinggi dibandingkan ukuran kinerja keuangan.

H1 : Strategi bisnis menggunakan ukuran kinerja non keuangan.

H1a : Strategi diferensiasi cenderung menggunakan ukuran kinerja non keuangan.

H1b : Strategi diferensiasi cenderung kurang menggunakan ukuran kinerja keuangan.

Perusahaan dengan strategi efisiensi biaya berorientasi pada penetapan harga jual produk secara kompetitif. Adopsi strategi efisiensi biaya biasanya oleh perusahaan yang telah mencapai *economies of scale* sehingga mampu menghambat masuknya pemain baru. Ukuran kinerja yang menekankan pada pencapaian tingkat efisiensi biaya, pengetatan anggaran, peningkatan volume penjualan merupakan ukuran kinerja penting (Nilsson dan Rapp, 2005; King, Clarkson dan Wallace, 2010).

Hasil penelitian-penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa strategi bisnis membutuhkan ukuran kinerja keuangan. Strategi efisiensi biaya mempunyai kecenderungan menggunakan ukuran kinerja keuangan lebih tinggi dibandingkan ukuran kinerja non keuangan.

H2 : Strategi bisnis menggunakan ukuran kinerja keuangan.

H2a : Strategi efisiensi biaya cenderung menggunakan ukuran kinerja keuangan.

H2b : Strategi efisiensi biaya cenderung kurang menggunakan ukuran kinerja non keuangan.

2.5. Strategi Bisnis dan Kapabilitas Dinamis

Strategi bisnis memberikan pedoman bagi perusahaan menghadapi intensitas persaingan. Intensitas persaingan memaksa perusahaan melakukan diferensiasi produk dengan inovasi-inovasi produk unik. Produk-produk unik tersebut lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dibandingkan produk pesaing. Selain keunikan produk, perusahaan juga berupaya untuk menetapkan harga jual produk yang lebih kompetitif dibandingkan pesaingnya (Porter, 1985).

Implementasi strategi bisnis mengakibatkan rekonfigurasi penggunaan sumber daya – sumber daya dalam perusahaan. Rekonfigurasi sumber daya diharapkan dapat memberikan kemampuan inovatif, adaptatif dan fleksibel (Adner dan Helfat, 2003; Bitar, 2004). Inovasi, adaptatif dan fleksibel merupakan elemen-elemen kapabilitas yang memungkinkan perusahaan bergerak secara dinamis. Kapabilitas dinamis cenderung dihasilkan dari strategi diferensiasi yang bersifat proaktif terhadap kebutuhan pasar. Strategi bisnis merupakan faktor internal yang menjadi antededen kapabilitas dinamis (Eriksson, 2013).

Strategi yang bersifat proaktif cenderung menghasilkan kapabilitas dinamis (Correa dan Sharma, 2003). Strategi proaktif seperti diferensiasi mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi-inovasi produk, misalnya: penciptaan produk obat batuk dalam kemasan plastik yang mudah dibawa oleh pelanggan, produk permen untuk pelega tenggorokan, produk minuman kesehatan, produk oksigen dalam kemasan *portable* dan sebagainya. Kecepatan dan ketepatan perusahaan dalam meluncurkan produk-produk tersebut akan menambah intensitas persaingan. Produk-produk inovatif tersebut memaksa perusahaan untuk berproses secara internal sehingga membentuk kapabilitas dinamis (Lopez, 2005; Witcher dan Chau, 2007; Zhou dan Li, 2010; Parnell, 2011; Deviathkh dan Sobakina, 2014). Kapabilitas dinamis juga dapat dihasilkan oleh strategi efisiensi biaya. Orientasi strategi ini berfokus pada penetapan harga jual yang lebih kompetitif dibandingkan pesaing. Perusahaan dengan strategi ini berupaya untuk mencapai *economies of scale* yang menjadi *entry barrier* bagi perusahaan baru contoh: produk obat

generik yang lebih murah dibandingkan obat paten, produk jamu yang lebih murah dibandingkan obat modern dan sebagainya (Zhou dan Li, 2010).

Eriksson (2013) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan faktor internal yang menjadi variabel anteseden kapabilitas dinamis. Strategi bisnis yang diimplementasikan dalam kegiatan operasional mendorong perusahaan memberdayakan sumber daya-sumber dayanya sehingga membentuk kapabilitas dinamis.

H3 : Strategi bisnis mendorong peningkatan kapabilitas dinamis.

H3a : Strategi diferensiasi mendorong peningkatan kapabilitas dinamis.

H3b : Strategi efisiensi biaya mendorong peningkatan kapabilitas dinamis.

2.6. Ukuran Kinerja dan Kapabilitas Dinamis

Sistem pengukuran kinerja menghasilkan ukuran kinerja yang menjadi indikator bagi manajemen untuk mengidentifikasi tercapainya target perusahaan. Ukuran kinerja merupakan informasi bagi manajemen untuk mengambil keputusan atau tindakan bisnis apabila terjadi penyimpangan dalam pencapaian target (Tuomela, 2005). Informasi baik keuangan maupun non keuangan merupakan sumber pengetahuan bagi perusahaan. Internalisasi informasi diperoleh melalui tahapan perolehan dan pendistribusian informasi. Informasi yang telah diperoleh harus didistribusikan kepada seluruh bagian-bagian dalam organisasi. Setelah didistribusikan, informasi tersebut harus diinterpretasikan sehingga membentuk suatu outcome, seperti: inovasi produk, inovasi promosi dan sebagainya. Interpretasi informasi merupakan hasil dari eksternalisasi informasi atau pengetahuan. Hasil eksternalisasi tersebut disimpan dalam database organisasi sebagai sumber daya tidak berwujud (Argyris, 1977; Huber, 1991; Nonaka, 1994).

Proses internalisasi dan eksternalisasi informasi atau pengetahuan merupakan sumber yang dapat meningkatkan kapabilitas dinamis (Eriksson, 2013). Grafton, Lilis dan Widener (2010) membuktikan bahwa ukuran kinerja keuangan dan non keuangan membentuk kapabilitas organisasi.

Strategi bisnis mempengaruhi penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Ukuran kinerja keuangan dan non keuangan meningkatkan kapabilitas dinamis. Oleh karena itu, strategi bisnis meningkatkan kapabilitas dinamis melalui penggunaan ukuran kinerja (Eriksson, 2013). Ukuran kinerja keuangan dan non keuangan merupakan sumber pengetahuan yang harus dieksternalisasikan oleh perusahaan sehingga mampu berinovasi dan adaptasi dalam menghadapi intensitas persaingan (Tuomela, 2005).

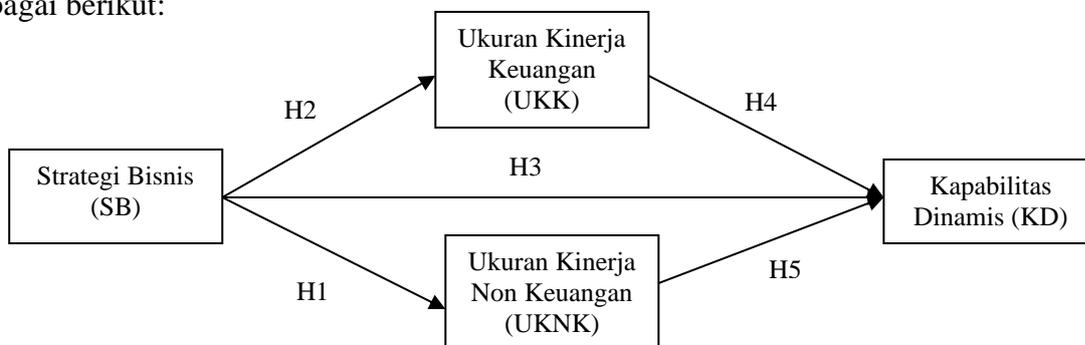
H4 : Ukuran kinerja keuangan mendorong peningkatan kapabilitas dinamis.

H5 : Ukuran kinerja non keuangan mendorong peningkatan kapabilitas dinamis.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Model Penelitian

Model penelitian dikembangkan berdasarkan teori kontinjensi dan DCV. Strategi bisnis merupakan variabel kontinjensi yang mempengaruhi ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan merupakan proses internal yang membentuk kapabilitas dinamis bagi perusahaan. Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: Model Penelitian

Model penelitian di atas dapat dijabarkan dalam persamaan (1) – (4) sebagai berikut:

$$UKK = \alpha_1 SB + \varepsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$UKNK = \beta_1 SB + \varepsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$KD = \Omega_1 SB + \varepsilon_3 \dots\dots\dots (3)$$

$$KD = \Theta_1 UKK + \Theta_2 UKNK + \varepsilon_4 \dots\dots\dots (4)$$

Dimana:

- SB = Strategi bisnis (efisiensi biaya atau diferensiasi)
- UKK = Ukuran kinerja keuangan
- UKNK = Ukuran non kinerja keuangan
- KD = Kapabilitas dinamis

3.2. Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah strategi bisnis (SB). Strategi bisnis didefinisikan sebagai pedoman yang memberikan arah pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan (Hitt, Hoskisson dan Ireland, 2011). Strategi bisnis dikelompokkan menjadi dua yaitu: diferensiasi dan efisiensi biaya. Diferensiasi adalah strategi yang berorientasi pada kualitas produk yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Efisiensi biaya adalah strategi yang

berorientasi pada penetapan harga jual yang lebih kompetitif dibandingkan pesaingnya (Porter, 1985).

Pengembangan indikator-indikator variabel strategi bisnis didasarkan pada *strategic priorities* dari Nayyar (1993), Hibbets *et al.*, (2003), Jermias dan Gani (2004). Strategi bisnis diukur berdasarkan persepsi manajemen terhadap pentingnya prioritas strategi bagi perusahaan.

No	Indikator Variabel	Tidak Penting			Sangat Penting	
		1	2	3	4	5
1.	Harga jual produk yang rendah					
2.	Efisiensi biaya produksi					
3.	Prioritas pada inovasi produk					
4.	Prioritas pada inovasi pasar					
5.	Penyediaan layanan purna jual					
6.	Pengiriman produk yang cepat					
7.	Fitur produk yang unik					
8.	Kustomisasi produk sesuai kebutuhan pelanggan					

Persepsi tersebut merepresentasikan prioritas stratejik bagi perusahaan. Skor tertinggi (diatas nilai median) akan merepresentasikan strategi diferensiasi dengan melakukan *reversing* pada item pertanyaan no. 1 dan 2. Sebaliknya, skor rendah (dibawah nilai median) merepresentasikan strategi efisiensi biaya.

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah:

1. Ukuran kinerja keuangan (UKK)

Ukuran kinerja keuangan adalah ukuran kinerja yang dinyatakan dalam satuan unit moneter (Harrison, Horngren dan Oliver, 2012). Pengembangan indikator variabel ukuran kinerja keuangan didasarkan pada perspektif keuangan dari konsep *Balance Scorecard* (BSC) (Chenhall, 2005; Flemming, Chow dan Chen, 2009; Tsamenyi, Sahadev dan Qiao, 2011). Ukuran kinerja keuangan diukur berdasarkan persepsi manajemen terhadap pentingnya penggunaan indikator kinerja keuangan dalam proses pembelajaran sehingga memberikan kapabilitas bagi perusahaan dalam menghadapi intensitas persaingan.

No	Indikator Variabel	Tidak Penting			Sangat Penting	
		1	2	3	4	5
1.	ROE					
2.	Pertumbuhan penjualan					
3.	Peningkatan laba					
4.	Peningkatan marjin laba					
5.	Pencapaian anggaran					

2. Ukuran kinerja non keuangan (UKNK)

Ukuran kinerja keuangan adalah ukuran kinerja yang tidak dinyatakan dalam satuan unit moneter (Harrison, Horngren dan Oliver, 2012). Pengembangan indikator variabel ukuran kinerja keuangan didasarkan pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan dari konsep *Balance Scorecard* (BSC) (Chenhall, 2005; Flemming, Chow dan Chen, 2009; Tsamenyi, Sahadev dan Qiao, 2011). Ukuran kinerja keuangan diukur berdasarkan persepsi manajemen terhadap pentingnya penggunaan indikator kinerja non keuangan dalam proses pembelajaran sehingga memberikan kapabilitas bagi perusahaan dalam menghadapi intensitas persaingan.

No	Indikator Variabel	Tidak Penting			Sangat Penting	
		1	2	3	4	5
1.	Kepuasan pelanggan					
2.	Retensi pelanggan					
3.	Peningkatan pangsa pasar					
4.	Inovasi produk					
5.	Inovasi proses produksi					
6.	Inovasi proses bisnis					
7.	Ketepatan waktu pengiriman ke pelanggan					
8.	Perbaikan sistem dan prosedur					
9.	Peningkatan kualitas karyawan					
10.	Kepuasan karyawan					

3. Kapabilitas dinamis (KD)

Kapabilitas dinamis adalah kapabilitas yang diperoleh dari proses internal perusahaan untuk menghadapi persaingan yang bergerak secara dinamis (Teece dan Pisano, 1994; Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Pengembangan indikator variabel kapabilitas dinamis didasarkan pada pencapaian kapabilitas dinamis dari Wu (2006) dan Zhou dan Li (2010). Kapabilitas dinamis diukur berdasarkan persepsi manajemen terhadap pencapaian kapabilitas dinamis melalui proses internal yang dijalankan secara rutin.

No	Indikator Variabel	Tidak Setuju			Sangat Setuju	
		1	2	3	4	5
1.	Kapabilitas untuk mengintegrasikan sumber daya-sumber daya perusahaan					
2.	Kapabilitas untuk mengkonfigurasi sumber daya-sumber daya perusahaan					
3.	Kapabilitas pembelajaran					
4a.	Kapabilitas adaptatif untuk menghadapi perubahan pasar					
4b.	Kapabilitas adaptatif untuk menghadapi perubahan industri					
4c.	Kapabilitas adaptatif untuk menghadapi perubahan teknologi					

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri farmasi. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan kriteria:

- (1) Perusahaan farmasi yang mempunyai badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Perusahaan dengan badan hukum ini dianggap mempunyai orientasi strategi bisnis dan menghasilkan laporan keuangan.
- (2) Perusahaan farmasi atau *strategic business units* (SBUs) yang menghadapi pesaing secara langsung, karena variabel strategi bisnis diukur berdasarkan strategi bisnis pada tingkat SBU.
- (3) Perusahaan farmasi yang menghasilkan produk untuk konsumen akhir, misalnya produk: obat-obatan yang tersedia secara retail, minuman kesehatan, obat dalam bentuk permen dan sebagainya. Kriteria ini ditetapkan karena perusahaan yang hanya menghasilkan produk farmasi termasuk dalam *regulated industry*, sehingga tidak sesuai dengan pengukuran variabel strategi bisnis dalam penelitian ini.

Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini mempunyai 252 perusahaan atau SBU. Daftar perusahaan beserta alamat yang di-update terakhir pada tahun 2010 diperoleh dari situs: www.ikatanapotekerindonesia.net

3.4. Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Kuesioner dikirimkan melalui pos tercatat kepada manajer tingkat menengah. Sebelum dikirimkan, kuesioner tersebut diberi nomor indeks untuk memudahkan dalam mengidentifikasi perusahaan atau SBU mana yang telah mengembalikan kuesioner. Kuesioner tersebut juga dilengkapi dengan amplop pengembalian yang sudah ditempel peranko.

Kuesioner dikirimkan sebanyak 3 kali. Pengiriman pertama sampai dengan ketiga dilakukan pada tanggal: 10 Maret 2012, 10 April 2012 dan 10 Mei 2012. Tiga kali pengiriman ini menghasilkan 47 perusahaan atau SBU. Ini berarti tingkat pengembalian kuesioner dalam penelitian ini sebesar 18,65%.

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *partial least square* (PLS), karena sampel penelitian ini kecil (di bawah 100). PLS merupakan jenis *structural equation modeling* (SEM) berbasis komponen dengan sifat konstruk formatif. PLS bertujuan untuk melakukan analisis prediksi dalam kompleksitas tinggi dan dukungan teori yang lemah (Mustafa dan Wijaya, 2012).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Sampel Penelitian

Deskripsi sampel penelitian ini dijabarkan dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1: Profil Perusahaan Sampel

No	Keterangan	Jumlah	%
1.	Perusahaan farmasi dengan sektor usaha:		
	- Obat-obatan	23	49%
	- Jamu/obat tradisional	21	45%
	- Non obat	3	6%
	Total	47	100%
2.	Lama perusahaan		
	- < 5 tahun	2	4%
	- >= 5 - 15 tahun	5	11%
	- >= 15 - 25 tahun	10	21%
	- > 25 tahun	30	64%
	Total	47	100%
3.	Jenis PT		

	- Terbuka	5	11%
	- Tertutup	42	89%
	Total	47	100%
4.	Mayoritas kepemilikan		
	- Keluarga	31	66%
	- Non keluarga	16	34%
	Total	47	100%
5.	Penanaman modal		
	- Asing	7	15%
	- Dalam negeri	37	79%
	- Campuran (asing + dalam negeri)	3	6%
	Total	47	100%

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa sampel penelitian ini adalah perusahaan yang menghasilkan obat-obatan dan jamu. Sedangkan 3 perusahaan memproduksi non obat, yaitu: tisu pembersih bagian kewanitaan, *instant hand sanitizer* dan minuman kesehatan. Sebagian besar perusahaan dalam sampel penelitian ini adalah perusahaan lama dan tertutup yang dimiliki keluarga dari dalam negeri.

4.2. Hasil dan pembahasan

Pengujian validitas masing-masing variabel untuk memastikan ketepatan indikator variabel dalam mengukur variabel (Priyatno, 2011). Indikator variabel valid apabila mempunyai nilai *average validity extracted* (AVE) yang lebih dari 0.5. Selain pengujian validitas, pengujian reliabilitas juga dilakukan untuk memastikan konsistensi pengukuran variabel jika pengukuran tersebut dilakukan secara berulang (Priyatno, 2011). Reliabilitas variabel ditunjukkan dengan nilai cronbach's alpha lebih dari 0,7. AVE dan Cronbach's Alpha dapat diperoleh melalui program aplikasi SMART PLS versi 2,00.

Tabel 2 di bawah ini menunjukkan nilai AVE dan Cronbach's Alpha:

Tabel 2: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No	Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	R ²
1.	Strategi Bisnis (SB)	0.563	0.865	
2.	Ukuran Kinerja Keuangan (UKK)	0.788	0.931	0.740
3.	Ukuran Kinerja Non Keuangan (UKNK)	0.749	0.957	0.699
4.	Kapabilitas Dinamis (KD)	0.528	0.781	0.476

Keterangan: Strategi Bisnis (SB) tidak mempunyai nilai R² karena merupakan variabel eksogen

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai AVE lebih dari 0,50 dan Cronbach's Alpha lebih dari 0,70. Ini berarti semua variabel adalah valid dan reliabel.

Pengolahan data dengan menggunakan program aplikasi SMART PLS versi 2,00. Hasil pengolahan untuk masing-masing hubungan antar variabel eksogen dengan endogen dan endogen dengan endogen yang mempunyai nilai t lebih dari 1,96 berarti signifikan. Tabel 3 menunjukkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis.

Tabel 3: Hasil Pengolahan data dan Pengujian Hipotesis

No	Hubungan	Nilai Koef	Nilai t	Sign*	Kesimpulan
Keseluruhan sampel					
1.	SB → UKNK	0,84	31.51	Sign	H1 tidak dapat ditolak
2.	SB → UKK	-0.86	38,01	Sign	H2 tidak dapat ditolak
3.	SB → KD	0.26	2.17	Sign	H3 tidak dapat ditolak
4.	UKK → KD	0.71	3,01	Sign	H4 tidak dapat ditolak
5.	UKNK → KD	-0.63	4.26	Sign	H5 tidak dapat ditolak
Sampel dengan Strategi Diferensiasi					
6.	DF → UKNK	0.60	15.45	Sign	H1a tidak dapat ditolak
7.	DF → UKK	-0.50	4.19	Sign	H1b tidak dapat ditolak
8.	DF → KD	0.98	11.16	Sign	H3a tidak dapat ditolak
9.	UKK → KD	0.36	2.37	Sign	H4 tidak dapat ditolak
10.	UKNK → KD	-.0.08	1.70**	Sign**	H5 tidak dapat ditolak
*) Sign pada <i>level of confidence</i> 5% (≥ 1.96)					
**) Sign pada <i>level of confidence</i> 10% (≥ 1.65)					
Sampel dengan Strategi Efisiensi Biaya					
11.	EB → UKNK	0.94	11.16	Sign	H2a ditolak
12.	EB → UKK	-0.86	38.05	Sign	H2b ditolak
13.	EB → KD	0.08	0.25	Tidak Sign	H3b ditolak
14.	KD → UKK	0.27	1.38	Tidak Sign	H4 ditolak
15.	KD → UKNK	-0.46	1.30	Tidak Sign	H5 ditolak

*) Sign pada *level of confidence* 5% (≥ 1.96)

***) Sign pada *level of confidence* 10% (≥ 1.65)

Tabel 3 di atas menunjukkan hasil pengolahan data dengan keseluruhan sampel, sampel yang menggunakan strategi diferensiasi dan sampel dengan strategi efisiensi biaya. Pengujian dengan keseluruhan sampel menunjukkan bahwa H1, H2, H3, H4 dan H5 tidak dapat ditolak. Hasil pengolahan data ini menunjukkan bahwa strategi bisnis meningkatkan (menurunkan) penggunaan ukuran kinerja non keuangan (keuangan). Strategi bisnis juga meningkatkan kapabilitas dinamis. Ukuran kinerja keuangan (non keuangan) meningkatkan (menurunkan) kapabilitas dinamis.

Pengujian dengan sampel yang menggunakan strategi diferensiasi menunjukkan bahwa H1a, H1b, H3a, H4 dan H5 tidak dapat ditolak. Strategi diferensiasi meningkatkan (menurunkan) penggunaan ukuran kinerja non keuangan (keuangan). Strategi diferensiasi meningkatkan kapabilitas dinamis. Ukuran kinerja keuangan, pada perusahaan dengan strategi diferensiasi, meningkatkan kapabilitas dinamis. Ukuran kinerja non keuangan menurunkan kapabilitas dinamis.

Pada sampel yang menggunakan strategi efisiensi biaya, semua hipotesis (H2a, H2b, H3b, H4 dan H5) di tolak. Strategi efisiensi biaya meningkatkan (menurunkan) penggunaan ukuran kinerja non keuangan (keuangan). Strategi ini juga tidak mempengaruhi kapabilitas dinamis. Penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, pada perusahaan dengan strategi efisiensi biaya, tidak mempengaruhi kapabilitas dinamis.

Efek total dari strategi bisnis, sebagai variabel eksogen, dan penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan sebagai variabel endogen terhadap kapabilitas dinamis ditunjukkan pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4: Efek Total

No	Hubungan	Efek Total		
		Koef.	Nilai t	Sign*)
1.	SB → KD	0.26	2.17	Sign
2.	DF → KD	0.84	33.74	Sign
3.	EB → KD	-0.59	6.77	Sign
*) Sign pada <i>level of confidence</i> 5% (≥ 1.96)				

Efek total dari strategi bisnis terhadap kapabilitas dinamis adalah signifikan. Tabel 4 mengindikasikan bahwa strategi bisnis meningkatkan kapabilitas dinamis melalui penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Apabila pengujian dikelompokkan berdasarkan jenis strategi bisnis, maka strategi diferensiasi (efisiensi biaya) meningkatkan (menurunkan) kapabilitas dinamis melalui penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian kontinjensi, dengan menunjukkan adanya perbedaan kecenderungan penggunaan ukuran kinerja dipengaruhi oleh strategi bisnis. Strategi bisnis, baik diferensiasi maupun efisiensi biaya, cenderung menggunakan ukuran kinerja non keuangan lebih tinggi dibandingkan ukuran kinerja keuangan. Penggunaan ukuran kinerja non keuangan, yang lebih tinggi dibandingkan ukuran kinerja keuangan, mengindikasikan bahwa perusahaan telah menerapkan metode-metode akuntansi manajemen kontemporer. Metode-metode dalam akuntansi manajemen kontemporer ini berfokus pada kegiatan-kegiatan yang memicu timbulnya nilai tambah, seperti: *activity based management*, *quality cost*, *just in time*. Metode-metode tersebut mendorong perusahaan untuk lebih banyak menggunakan ukuran kinerja non keuangan dibandingkan keuangan.

Ukuran kinerja non keuangan, yang memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kapabilitas dinamis, justru menurunkan kapabilitas dinamis. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan belum mampu mengeksternalisasikan informasi yang terkandung dalam ukuran kinerja non keuangan. Ukuran kinerja non keuangan justru membingungkan perusahaan dalam pengambilan keputusan dan tindakan bisnis yang tepat. Sebaliknya, strategi bisnis meningkatkan kapabilitas dinamis melalui penggunaan ukuran kinerja keuangan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan lebih dapat mengeksternalisasikan informasi yang terkandung dalam ukuran kinerja keuangan dibandingkan non keuangan. Informasi dalam ukuran kinerja keuangan memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi masalah atau potensi masalah. Sehingga tindakan bisnis untuk mengatasi masalah tersebut dapat dilaksanakan secara efektif.

Strategi bisnis yang mampu meningkatkan kapabilitas dinamis baik secara langsung maupun tidak langsung adalah strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi berfokus pada pencapaian keunggulan bersaing yaitu keunikan dan kualitas produk. Oleh karena itu, perusahaan dengan strategi diferensiasi melakukan banyak inovasi untuk memenuhi keunggulan bersaingnya. Ini sesuai dengan keunggulan bersaing yang dikonsepsikan oleh Porter (1985). Kreativitas dan inovasi yang dituntut dalam strategi ini ternyata meningkatkan kapabilitas dinamis. Kreativitas dan inovasi tersebut harus efektif artinya pasar mempunyai kemauan untuk membayar manfaat dari kualitas dan keunikan produk. Ini menjelaskan

mengapa peranan ukuran kinerja keuangan (non keuangan) sebagai variabel mediasi antara strategi diferensiasi dengan kapabilitas dinamis adalah positif (negatif). Eksternalisasi kreativitas dan inovasi dalam bentuk produk tidak hanya sampai pada menghasilkan produk, namun sampai ke penerimaan pasar terhadap produk tersebut.

Sebaliknya, strategi efisiensi biaya tidak mempengaruhi kapabilitas dinamis secara langsung. Namun, berpengaruh secara negatif melalui ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Ini mengindikasikan bahwa strategi efisiensi biaya menurunkan kapabilitas dinamis melalui penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Strategi ini mengharuskan pencapaian *economies of scale* sehingga perusahaan dapat melakukan efisiensi. Hal ini dibutuhkan untuk menutup entry barrier bagi pemain baru dalam pasar yang dilayani oleh perusahaan. Sehingga pada saat ada pemain baru masuk, maka sulit bagi perusahaan untuk melakukan perubahan karena pencapaian *economies of scale* mengakibatkan investasi yang tinggi.

5.1 Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang dapat diperbaiki dalam penelitian selanjutnya, yaitu:

- Penelitian ini menggunakan *strategic content* untuk mengukur variabel strategi bisnis. Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan *strategic process* dan *strategic control*. Pengukuran variabel yang beragam dapat memperkuat hasil penelitian mengenai pembentukan kapabilitas dinamis melalui implementasi sistem pengukuran kinerja.
- Penelitian ini menunjukkan bahwa ukuran kinerja non keuangan menurunkan kapabilitas dinamis. Hal ini mungkin disebabkan oleh ketidakmampuan perusahaan dalam mengeksternalisasikan informasi ukuran kinerja non keuangan. Ketidakmampuan tersebut mungkin disebabkan oleh sistem informasi yang kurang memadai. Perusahaan cenderung berinvestasi tinggi untuk sistem informasi yang mendukung sistem informasi akuntansi, namun kurang memberikan perhatian pada sistem informasi lain. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan memasukkan variabel adopsi sistem informasi dan teknologi informasi dalam pembentukan kapabilitas dinamis.
- Kuesioner penelitian ini memuat pertanyaan yang bersifat terbuka pada bagian profil perusahaan. Responden diminta untuk mengisi berapa jumlah karyawan dan rata-rata total aktiva perusahaan dalam 3 tahun terakhir. Hasil pengembalian kuesioner menunjukkan bahwa semua responden tidak mengisi jumlah karyawan dan rata-rata total aktiva. Responden mengalami kesulitan untuk mengisinya karena tidak dapat mengingat

jumlahnya secara pasti. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kuesioner penelitian dengan membuat semua pertanyaan menjadi pertanyaan tertutup.

DAFTAR PUSTAKA

- Adner, R., dan Helfat, C.E., (2003), Corporate Effect and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, pp. 1011 – 1025
- Amir, E. dan Lev, B., (1996), Value-Relevance of Non-Financial Information: The wireless Communications Industry, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 22 (1–3), pp. 3–30
- Amit, R. dan Schoemaker, P.J.H., (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33 – 46
- Argyris, C., (1977), Organizational Learning and Management Information System, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 2, No. 2, pp. 113 – 123
- Banker, R.D., Lee, S.Y., Potter, Gordon, P. dan Srinivasan, D., (2000), An Empirical Analysis of Continuing Improvements Following The Implementation of A Performance-Based Compensation Plan, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 30 (3), pp. 315–350
- _____, dan Mashruwala, R., (2007), The Moderating Role of Competition in The Relationship Between Non-Financial Measures And Future Financial Performance, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 24 (3), pp. 763–793
- Barney J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99 – 120
- Bastian, E., dan Muchlish, M., (2013), *Perceived Environmental Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement System and Organizational Performance*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65, pp. 787 – 792
- Bisbe, J., dan Otley, D., (2004), The Effects of Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation, *Accounting, Organization and Society*, 29, pp. 709 – 737
- Bitar, J., (2004), *A Contingency View of Dynamic Capabilities*, HEC Montreal, Canada
- Chenhall, R.H., (2003), Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research and Directions for Future, *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 127 – 168
- _____, (2005), Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study, *Accounting, Organizations and Society*, 30, pp. 395 – 422
- Correa, J.A.A. dan Sharma, S., (2003), A Contingent Resources Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 28 (1), pp. 71–88

- Deviatykh, M. dan Sobakina, E., (2014), *Dynamic Capabilities and Growth Strategy Sustainability: A Case Study of Russian High Growth Private Company*, Master Thesis, Linnaeus University, Swedia, tersedia pada <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:729441/FULLTEXT01.pdf>
- Eisenhardt, K.M., dan Martin, J.A., (2000), Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, pp. 1105 – 1121
- Eriksson, T., (2013), Processes, Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities, *Scandinavian Journal of Management*, SCAMAN-838, pp. 1–18
- Flemming, D.M., Chow, C.H., dan Chen, G., (2009), Strategy, Performance-Measurement Systems, and Performance: A Study of Chinese Firms, *The International Journal of Accounting*, 44, 256 – 278
- Gerdin, J. and Greeve, J., (2004), Form of Contingency Fit in Management Accounting Research – A Critical Review, *Accounting Organization and Society*, 29, pp. 303-326
- Grafton, J., Lilis, A.M. dan Widener, S.K., (2010), The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance, *Accounting, Organizations and Society*, Iss. 35, pp. 689 – 706
- Harrison, W., T., Horngren, C., T., dan Oliver, M., S., (2012), *Financial and Managerial Accounting*, 3rd Edition, Prentice Hall
- Henri, J.F., (2006), Management Control Systems and Strategy: A Resource Based Perspective, *Accounting Organization and Society*, 31, pp. 529 – 558
- Hibbets, A.R., Albright, T., Funk, W., (2003), The Competitive Environment and Strategy of Target Costing Implementers: Evidence from the Field, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, No. 1, Spring, pp. 65 – 81
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., (2011), *The Management of Strategy: Concepts and Cases*, International Edition, 9th Edition, Thomson South Western Learning
- Hoque, Z., (2004), A Contingency Model of The Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance, *International Business Review*, 13, pp. 495 – 502
- Huber, G., P., (1991), Organization Learning: The Contributing Processes and The Literatures, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organization Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, pp. 88 – 115
- Ittner, C.D. dan Larcker, D.F., (1998), Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36 (3), pp. 1–35

- Jermias, J., dan Gani. L, (2004), Integrating Business Strategy, Organizational Configurations and Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness: A Fitness Landscape Approach, *Management Accounting Research*, 15, pp. 179 – 200
- Jusoh, R., Ibrahim, D.N., dan Zainuddin, Y., (2008), Selection Approach to Assessing the Alignment between Business Strategy and Use of Multiple Performance Measures in Malaysian Manufacturing Firms, *Asian Journal of Business and Accounting*, 1 (1), pp. 67 – 92
- King, R., Clarkson, P.M., dan Wallace, S., (2010), Budgeting Practices and Performance in Small Healthcare Businesses, *Management Accounting Research*, 21, pp. 40 – 55
- Langfield-Smith, K., (1997), Management Control System and Strategy: a Critical Review, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207 – 232
- Lopez, S.V., (2005), Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capabilities, *Management Decision*, Vol. 43 Iss: 5, pp.661 – 669
- Mustafa, Z., dan Wijaya, T., (2012), *Panduan Teknik Statistik SEM & PLS dengan SPSS AMOS: Konsep Dasar SEM dan PLS, Pengenalan AMOS dan SmartPLS, Contoh dan Penerapan SPSS AMOS dan SmartPLS*, Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta
- Nayyar, P., R., (1993), On The Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1652 – 1669
- Nilsson, F., dan Rapp, B., (2005), *Understanding Competitive Advantage: The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control*, Springer
- Nonaka I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14 – 37
- Otley, D.T., (1980), The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5, pp. 413 – 428
- Parnell, J.A., (2011), Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance Among Retailers in Argentina, Peru and the United States, *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 1, pp.139 - 155
- Porter, M., (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
- Priyatno, D., (2011), *Buku Saku Analisis Statistik: SPSS*, MediaKom, Yogyakarta
- Teece, D.J., dan Pisano, G. (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3, (3), pp. 537 – 556
- _____, dan Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509 – 533

- Tsamenyi, M., Sahadev, S., dan Qiao, Z.S., (2011), The Relationship between Business Strategy, Management Control Systems and Performance: Evidence from China, *Advances in Accounting*, incorporating Advances in International Accounting, pp. 1 – 11
- Tuomela, T-S., (2005), The Interplay of Different Levers of Control: A Case Study of Introducing A New Performance Measurement System, *Management Accounting Research*, 16, pp. 293 – 320
- Venkatraman, N., dan Prescott, J.E., (1990), Environment-Strategy Co alignment: An Empirical Test of Its Performance Implications, *Strategy Management Journal*, Vol. 11, pp. 1 – 23
- Wernerfelt B., (1984), A Resource Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171 – 180
- Widener, S.K., (2007), An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework, *Accounting, Organizations and Society*, 32, pp. 757 – 788
- Witcher, B.J. dan Chau, V.S., (2007), Balanced Scorecard and *Hoshin Kanri*: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit, *Management Decision*, Vol. 45 Iss: 3, pp.518 – 538
- Wu, Lei-Yu, (2006), Resources, Dynamic Capabilities and Performance in Dynamic Environment: Perceptions in Taiwanese IT Enterprise, *Information and Management*, Vol. 43, Issue 4, pp. 447 – 454
- Zhou, K., Z., dan Li, C., B., (2010), How Strategic Orientations Influence The Building of Dynamic Capability in Emerging Economies, *Journal of Business Research*, 63, pp. 224 – 231