

“ PENGARUH KERANGKA *LEVERS OF CONTROL (LOC)* DAN *ORGANIZATIONAL LEARNING* TERHADAP PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* ”
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI PROVINSI BANTEN)

Neng Papat

Tubagus Ismail

Galih Fajar M

Jurusan Akuntansi FE Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Abstrak

This study describes the influence of Lever of Control (LOC) framework, Organizational Learning against Organizational Performance. Use Lever of Control (LOC) framework (Simon,2000), consist of belief system, boundary system, diagnostic control system, and interactive control system. This study aims to test the relationship between Lever of Control (LOC) framework, Organizational Learning against Organizational Performance.

Data were collected from 57 managers of manufacturing companies in Banten with purposive sampling. The hypothesis was analysed using Structural Equation Model (SEM) with PLS (Partial Least Square).

The results this study indicate that there is a positive relationship between belief system and organizational learning, there is a positive relationship between boundary system and organizational learning, there is a positive relationship between diagnostic control system and organizational learning, and there is a positive relationship between interactive control system and organizational learning, and there is a positive relationship between organizational learning and Organizational Performance.

Key Word : *belief system, boundary system, diagnostic control system, interactive control system, organizational learning, organizational performance.*

1. Pendahuluan

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, 1995). Tujuan *management control system (MCS)* yaitu untuk memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi (Widener, 2007 ; Merchant & Otley, 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 (Danneels, 2002), 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 era globalisasi, perkembangan dunia bisnis sangat cepat, seiringnya dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Pramuditha, 2011). Berkembangnya dunia bisnis yang semakin cepat, memicu persaingan perusahaan manufaktur agar dapat bertahan dalam dunia bisnis. Begitu juga dengan perusahaan manufaktur di Provinsi Banten, perusahaan manufaktur di Provinsi Banten merupakan *the leading economic sectors*. Eksistensi perusahaan manufaktur di Provinsi Banten mempunyai peran yang sangat penting dalam sebagian proses pembangunan karena kontribusi yang dihasilkan dari proses produksi perusahaan manufaktur merupakan sektor ekonomi terbesar (Berita Resmi Statistik, BPS 2012).

Di samping hal itu, 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). Salah satu kasus perusahaan yang mengalami kegagalan dalam implementasi *MCS* yaitu PT Rajabrana (bidang garmen). Perusahaan ini gagal dalam implementasi *MCS* dikarenakan pengendalian manajemen yang lemah serta kurang pengawasan sehingga menyebabkan terjadinya penyimpangan, kebocoran dan pemborosan keuangan perusahaan.

Pada kenyataannya, organisasi menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan berbagai penggunaan MCS (Ahrens&Chapman, 2007; Speklé, 2001). Ketidakmampuan sebuah organisasi untuk menyeimbangkan perbedaan penggunaan MCS dikaitkan dengan pengambilan keputusan lambat, sumber daya terbuang, ketidakstabilan dan akhirnya menurunkan kinerja organisasi (Bisbe, Batista-Foguet, & Chenhall, 2006; Henri, 2006b). Di sisi lain, penggabungan implemementasi tepat antara pengendalian dan penggunaan MCS akan menciptakan *dynamic tension* yang menghasilkan kapabilitas organisasi yang unik dan keunggulan kompetitif (Henri, 2006b; Widener, 2007). *Innovativeness*), *organizational learning*, *market orientation* dan *entrepreneurship* diakui sebagai kapabilitas utama untuk mencapai keunggulan kompetitif (Hult & Ketchen, 2001; Hurley & Hult, 1998; Irlandia, Hitt, Camp, & Sexton,2000).

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, 2006b). Dalam 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. Dalam penelitian ini, kinerja organisasi (*organizational performance*) yang diambil yaitu dalam Widener (2007) yang terdiri dari empat dimensi yaitu kinerja keseluruhan, laba keseluruhan, pangsa pasar serta produktivitas.

Simon (2000) menjelaskan bahwa terdapat empat sistem kontrol *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 kepada karyawan tentang apa yang mereka tidak bisa lakukan, *diagnostic control system* memotivasi karyawan untuk melakukan serta 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 (2006b) 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 (2006b) 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.

Berpijak pada penelitian Mundy (2010), Widener (2007) dan Henri (2006b) serta terdapat berbagai pernyataan di atas memotivasi peneliti untuk menguji kembali hubungan kerangka *Levers of Control (LOC)* dan *organizational learning* terhadap peningkatan *organizational performance* pada Perusahaan Manufaktur yang berada di Provinsi Banten.

2. Kerangka Teoritis

2.1 Belief System

Belief system merupakan sistem formal yang digunakan oleh manajer untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan nilai-nilai inti perusahaan dalam rangka untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, membuat, serta mengeluarkan upaya dalam tindakan yang

tepat (Simon, 1994). *Belief system* menjelaskan tentang nilai-nilai inti organisasi, definisi organisasi, tujuan dan arah organisasi (Simon, 1995, 34). Hal tersebut berupa visi dan misi organisasi (Simon, 1995). Dalam Simon (1994) contoh dari *belief system* yaitu: Pernyataan tentang Visi organisasi, Pernyataan tentang Misi organisasi, Pernyataan tentang Tujuan organisasi

2.2 Boundary System

Boundary system merupakan sistem formal yang digunakan oleh top manajer untuk mengkomunikasikan batasan dan aturan organisasi untuk dihormati (Simon, 1994). *Boundary system* memberitahukan karyawan apa yang mereka tidak dapat lakukan (Simons, 2000). Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. Salah satu contoh dari *boundary systems* dalam (Simon, 1994) yaitu merupakan sistem yang berisi tentang aturan, batasan, dan larangan dalam : Kode etik organisasi, Sistem perencanaan strategis, Sistem penganggaran

2.3 Diagnostic Control System

Dalam Simon (1994) *diagnostic control system* merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau manfaat organisasi serta mengoreksi kesalahan apakah sesuai dengan standar kinerja organisasi. Tujuan dari *diagnostic control system* adalah memotivasi karyawan untuk melakukan, menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan untuk menyediakan mekanisme pemantauan, selain itu dengan adanya *diagnostic control system*, karyawan memiliki kebebasan dalam berinovasi, membuat serta mencapai target tertentu dalam sebuah organisasi (Widener, 2007). Dalam Simon (1994) contoh dari *diagnostic control system* yaitu :Rencana laba dan penganggaran, Sistem tujuan organisasi, Sistem pemantauan kegiatan, Sistem pemantauan pendapatan

2.4 Interactive Control System

Interactive control system merupakan sistem pengendalian dimana manajer secara teratur dan aktif melibatkan diri ke dalam pengambilan keputusan dan aktifitas karyawan (Simon, 1994). *Interactive control system* merupakan proses komunikasi dua arah yaitu antara manajer dengan karyawan bawahan pada berbagai tingkat organisasi (Abernethy & Lillis, 1995; Speklé, 2001). Dalam Simon (1994) manajer dapat menggunakan *interactive control system* dari : System mengenai agenda

penting organisasi dan mendiskusikannya dengan bawahan, Fokusnya perhatian rutin manajemen di seluruh operasi organisasi, Partisipasi dalam diskusi yang berhadapan langsung dengan bawahan, Melakukan debat secara berkelanjutan mengenai data, asumsi dan tindakan perencanaan

2.5 *Organizational Learning*

Marquardt dan Reynolds (1994) mendefinisikan *organizational learning* merupakan suatu proses dimana individu mendapatkan pengetahuan baru dan wawasan untuk mengubah perilaku dan tindakan mereka. Dengan demikian, *organizational learning* berarti proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol and Lyles, 1985). Perusahaan yang melakukan *organizational learning* adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. *Organizational learning* erat dikaitkan dengan peningkatan kinerja (Slater dan Narver, 1995, Levitt dan March, 1988).

2.6 *Organizational Performance*

Ventrakaman dan Ramanujam (1986) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Waterhaouse dan Svendsen (1998:59) mendefinisikan kinerja sebagai tindakantindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Begitu pula menurut Li (2000) bahwa kinerja dapat diukur melalui kinerja keuangan (*financial performance*) yang terdiri dari ROI, ROE, ROS dan ROA serta kinerja pasar (*market performance*) yang terdiri dari tingkat pertumbuhan penjualan dan tingkat pertumbuhan konsumen. Penelitian ini mengambil definisi dan dimensi kinerja dalam Widener (2007) yaitu *organizational performance* yang dilihat pada empat dimensi yaitu kinerja keseluruhan, laba keseluruhan, pangsa pasar serta produktivitas.

3. Pengembangan Hipotesis

3.1 Pengaruh *Belief System* terhadap *Organizational Learning*

Belief system, boundary system, diagnostic control system, yang diimplementasikan (Simons, 2000) bermaksud mengarahkan perilaku karyawan, sehingga dapat memfasilitasi pembelajaran organisasi (Levitt dan March, 1988). Salah satu tujuan dari *belief system* adalah menginspirasi

karyawan untuk berusaha menuju tujuan utama, pencapaian misi serta dalam mencari kesempatan (Simons, 1995). Dalam penelitian Simons (1994) menemukan bahwa setelah melakukan perubahan yang strategis, manajer menyampaikan visi dan misi untuk mengkomunikasikan gagasan serta informasi kepada karyawan. Marginson (2002) menemukan bahwa *belief system* membuka untuk ide-ide baru, tindakan, dan inisiatif. Widener (2007) juga menemukan adanya hubungan positif *belief system* terhadap pembelajaran organisasi. Berdasarkan literatur tersebut, maka terdapat hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat hubungan positif antara *belief system* dengan *organizational learning*

3.2 Pengaruh *Boundary System* terhadap *Organizational Learning*

Belief system, boundary system, diagnostic control system, yang diimplementasikan dalam rutinitas (Simons, 2000) bermaksud memandu perilaku, sehingga dapat memfasilitasi pembelajaran organisasi (Levitt dan March, 1988). Pembelajaran organisasi merupakan didasarkan pada belajar dari masa lalu dan bukan dari masa depan (Levitt dan March, 1988), namun tujuan dari *boundary system* adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu (Simon,2000). Simons (1995) juga menegaskan bahwa tujuan dari *boundary system* yaitu untuk mendorong karyawan mencari, mengeksplorasi, dan bereksperimen dalam keadaan tertentu. Marginson (2002) menemukan bahwa *boundary system* memotivasi karyawan dalam mencari ide-ide baru. Berdasarkan literatur tersebut, maka terdapat hipotesis sebagai berikut :

H2 : Terdapat hubungan positif antara *Boundary System* dengan *Organizational Learning*

3.3 Pengaruh *Diagnostic Control System* terhadap *Organizational Learning*

Dalam penelitian Kloot (1997) menggunakan dua studi kasus untuk meneliti hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi. Dia mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang ada dalam sistem kontrol tertentu dapat memfasilitasi pembelajaran organisasi. *Belief system, boundary system, diagnostic control system* yang diimplementasikan dalam rutinitas (Simons, 2000) bermaksud memandu perilaku sehingga, dapat memfasilitasi pembelajaran organisasi (Levitt dan March, 1988).

Diagnostic control system mempromosikan pembelajaran organisasi melalui mekanisme umpan balik. *Diagnostic control system* memfasilitasi masukan tentang proses mana yang bekerja dengan baik dan yang tidak (Argyris, 1977). Widener (2007) juga menemukan adanya hubungan positif *diagnostic control system* terhadap pembelajaran organisasi. Berdasarkan literatur tersebut, maka terdapat hipotesis sebagai berikut :

H3 : Terdapat hubungan positif antara *Diagnostic Control System* dengan *Organizational Learning*

3.4 Pengaruh *Interactive Control System* terhadap *Organizational Learning*

Interactive control system bertujuan untuk meningkatkan kemampuan manajer dalam mengantisipasi secara efektif dalam mengelola ketidakpastian masa depan (Simons, 2000) namun pembelajaran organisasi didasarkan pada pembelajaran dari peristiwa masa lalu (Levitt & March, 1988). Levitt dan March (1988) mengandaikan bahwa kurangnya pengalaman dan kompleksitas dari suatu situasi yang diberikan dapat menghambat pembelajaran. *Interactive control system* dimaksudkan agar manajer terlibat dalam mengarahkan perilaku karyawan yang dapat mengakibatkan adanya strategi yaitu pada perilaku baru dan pengalaman (Simon, 2000).

Interactive control system juga digunakan sebagai fasilitator pembelajaran organisasi (Simons 1990, 1991, 2000). Perusahaan yang menerapkan system *interactive control system* dapat meringankan tuntutan pengolahan informasi dan memfasilitasi proses pembelajaran dengan menggunakan arah vertikal di seluruh organisasi (Galbraith , 1973), selain itu *interactive control system* memberikan sinyal kepada bawahan mengenai pentingnya mengusulkan dan menerapkan ide-ide baru (Simons, 1990, 1991). Henri, (2006b) menemukan bahwa sistem pengendalian interaktif memfasilitasi pembelajaran organisasi. Berdasarkan literatur tersebut, maka terdapat hipotesis sebagai berikut :

H4 : Terdapat hubungan positif antara *Interactive Control System* dengan *Organizational Learning*

3.5 Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Performance*

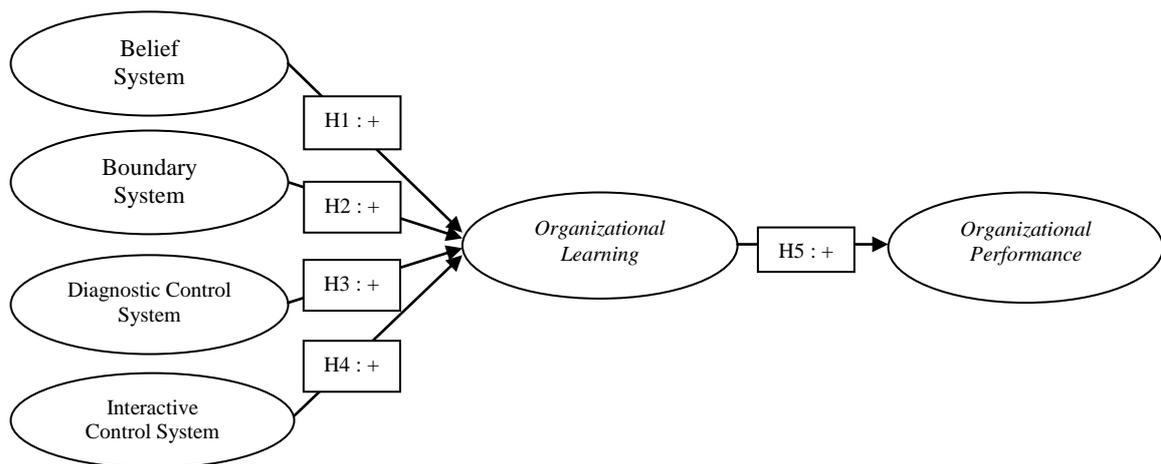
innovativeness, organizational learning, market orientation dan entrepreneurship diakui sebagai kapabilitas utama untuk mencapai keunggulan kompetitif (Hult & Ketchen, 2001; Hurley & Hult,

1998; Irlandia, Hitt, Camp, & Sexton,2000). *Organizational learning* erat dikaitkan dengan peningkatan kinerja (Slater dan Narver, 1995, Levitt dan March, 1988). Tippins dan Sohi (2003) memberikan bukti empiris bahwa *organizational learning* secara positif berhubungan dengan kinerja. Mereka menyelidiki kompetensi teknologi informasi dan menemukan bahwa kinerja perusahaan membaik dihasilkan dari adanya *organizational learning*. Selain itu, *organizational learning* sangatlah penting untuk mempertahankan keuntungan kompetitif di dunia global, dalam bisnis yang kompetitif sebagian orang percaya bahwa dengan belajar merupakan satu-satunya cara untuk bersaing dalam jangka panjang (Hult, 1998: Slater dan Narver, 1995). Berdasarkan literatur tersebut, maka terdapat hipotesis sebagai berikut :

H5 : Terdapat hubungan positif antara *Organizational Learning* dengan *Organizational Performance*

4. Model Penelitian

Gambar 1
Model Penelitian



Sumber : Widener (2007) dan Henri (2006b)

5. Metode Penelitian

5.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei, data yang digunakan dalam penelitian diperoleh dengan pendistribusian kuesioner yang diberikan kepada responden secara langsung dengan terlebih dahulu melakukan wawancara (Wiyantoro dkk, 2011).

5.2 Sampel dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengambilan data melalui mail survey dan diantar langsung kepada responden, sedangkan instrument yang digunakan adalah kuesioner atau angket. Sampel dalam penelitian ini adalah 57 manajer dari 64 perusahaan manufaktur di Banten. Sedangkan yang menjadi responden dalam sampel penelitian ini adalah manajer produksi, manajer personalia, manajer keuangan, manajer pemasaran dan manajer penjualan pada perusahaan manufaktur yang berada di Provinsi Banten. Adapun kriteria dari responden adalah manajer yang telah bekerja minimal 2 tahun dalam perusahaan tersebut. Alasan dipilihnya perusahaan manufaktur sebagai sampel adalah karena perusahaan manufaktur dianggap memiliki karakteristik yang lebih kompleks.

5.3 Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

5.3.1 *Belief System*

Belief System dapat menginspirasi karyawan untuk mengambil tindakan yang tepat (Widener, 2007). Pengukuran *Belief System* mengacu pada instrumen yang didasarkan pada penelitian Widener (2007) yaitu (1) Misi perusahaan dapat mengkomunikasikan nilai inti perusahaan, (2) Manajer mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi, (3) Kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, (4) Misi organisasi menginspirasi karyawan dalam bekerja

5.3.2 *Boundary System*

Boundary System menetapkan karyawan tentang batasan yang tidak dapat dilakukan dalam bekerja (Widener, 2007). Pengukuran *Boundary System* mengacu pada instrumen yang didasarkan pada penelitian Widener (2007) yaitu (1) Kode etik menggambarkan perilaku yang sesuai untuk karyawan, (2) Kode etik menginformasikan tentang perilaku yang di luar batas, (3) Mengkomunikasikan resiko agar dapat dihindari, (4) Karyawan sadar akan kode etik perusahaan

5.3.3 Diagnostic Control System

Diagnostic control system bertujuan memotivasi karyawan untuk menyalurkan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan menyediakan informasi rutin kepada manajer tentang kunci utama dan keberhasilan dalam mencapai tujuan (Henri, 2006b). Pengukuran *Diagnostic control system* mengacu pada instrumen yang didasarkan pada penelitian dari Henri (2006b) yaitu : (1) Meninjau kemajuan untuk tujuan organisasi, (2) Memantau hasil yang dicapai, (3) Membandingkan hasil yang dicapai dengan yang direncanakan, (4) Mengkaji langkah-langkah kunci keberhasilan.

5.3.4 Interactive Control system

Interactive Control System merupakan proses komunikasi dua arah yaitu antara manajer dengan karyawan bawahan pada berbagai tingkat organisasi (Henri, 2006). Pengukuran *Interactive Control System* mengacu pada instrumen yang didasarkan pada penelitian dari Henri (2006) yaitu : (1) Mengembangkan diskusi dalam rapat dengan atasan, bawahan dan rekan, (2) Mengembangkan tantangan dan perdebatan berdasarkan data, asumsi, dan rencana tindakan, (3) Memberikan pandangan umum organisasi, (4) Komitmen pada organisasi. (5) Fokus pada masalah utama, (6) Fokus pada faktor kesuksesan, (7) Mengembangkan bahasa yang umum di organisasi

5.3.5 Organizational Learning

Organizational learning yang diimplementasikan dalam perusahaan maka perusahaan tersebut memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya (Widener, 2007). Pengukuran *Organizational learning* mengacu pada instrumen yang didasarkan pada penelitian dari Widener (2007) yaitu : (1) Pembelajaran adalah kunci dari peningkatan organisasi, (2) Nilai-nilai pembelajaran sebagai kunci perbaikan organisasi, (3) Jika pembelajaran berhenti, maka akan menimbulkan kekhawatiran masa depan, (4) Pembelajaran pada karyawan sebagai investasi bukan beban.

5.4 Organizational Performance

Organizational Performance yang dilihat yaitu pada empat dimensi diantaranya tentang kinerja keseluruhan, laba, pangsa pasar serta produktivitas (Widener, 2007). Pengukuran *Organizational Performance* mengacu pada instrumen yang didasarkan pada penelitian dari Widener (2007) yaitu :

(1) Kinerja organisai secara keseluruhan, (2) Keuntungan organisasi secara keseluruhan, (3) Pangsa pasar menerima produk-produk primer, (4) Keseluruhan produktivitas dari sistem pengiriman.

6. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *Software Smart PLS*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghozali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data tidak harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

7. Hasil Penelitian

7.1 Statistik Deskriptif

Kuesioner yang disebarkan sejumlah 320 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang dibagikan, kuesioner yang diisi dan dikembalikan adalah sejumlah 57 kuesioner dengan tingkat *respon rate* sebesar 17,81 %. Kuesioner yang tidak kembali disebabkan responden tengah dalam kesibukan sehingga tidak sempat untuk menjawab kuesioner. Oleh karena itu, jumlah data yang dapat diolah untuk analisis adalah sejumlah 57 kuesioner. Kalkulasi antara jumlah kuesioner yang dibagikan dengan yang berhasil dikumpulkan terdapat pada tabel 1 dibawah ini:

===== TABEL 1 DISINI =====

7.1.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah Manajer Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten. Dari jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang memiliki jabatan sebagai Manajer Produksi dan Manajer Keuangan masing-masing adalah 12 orang (21,10 %), kemudian untuk

jabatan sebagai Manajer Personalia adalah 13 orang (22,80 %), kemudian untuk jabatan sebagai Manajer Pemasaran adalah 11 orang (19,30 %), dan untuk jabatan sebagai Manajer Penjualan adalah 9 orang (15,70 %). Persentase responden dalam penelitian ini terdapat pada tabel 2 dibawah ini:

===== TABEL 2 DISINI =====

7.2 Penguji Kualitas Data

7.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *software* PLS dengan *Outer Model* yaitu *Convergent Validity* yang dilihat dengan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5.

Tabel 3 menjelaskan nilai dari AVE dan akar AVE dari konstruk *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, *interactive control system*, *organizational learning* dan *Organizational Performance*. Dapat dilihat bahwa setiap konstruk (variabel) tersebut memiliki nilai AVE diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui hubungan *belief system*, *diagnostic control system*, *interactive control system*, *organizational learning* dan *Performance* dapat dikatakan valid. Tabel AVE dalam penelitian ini terdapat pada tabel 3 dibawah ini:

===== TABEL 3 DISINI =====

7.2.2 Uji Reliabilitas

Suatu data dikatakan reliabel jika *composite reliability* lebih dari 0,7. Dari tabel 4 dapat dilihat setiap konstruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7 yang menandakan bahwa *internal consistency* dari antar variabel memiliki reliabilitas yang baik.

===== TABEL 4 DISINI =====

7.2.3 Full Model Structural

Dalam gambar 2 dapat dilihat bahwa setiap konstruk dari masing masing variabel dijelaskan oleh masing-masing indikator. Dimana model pada gambar 2 tidak dilakukan eliminasi hal ini disebabkan tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity*.

===== Gambar 2 DISINI =====

7.3 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai t-statistik. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t berada pada rentang nilai $-1,96$ dan $1,96$ maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada *result for inner weight* tabel 5

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *belief system* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *organizational learning* yang ditunjukkan dengan nilai *original sampel estimate* sebesar 0.494 dan T-statistik sebesar 3.380 lebih besar dari t-hitung yaitu 1.96 dengan demikian Hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *diagnostic control system* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *organizational learning* yang ditunjukkan dengan nilai *original sampel estimate* sebesar 0.271 dan T-statistik sebesar 2.825 yang lebih besar dari t-hitung yaitu 1.96 dengan demikian Hipotesis 2 diterima.

Hipotesis 3 menyatakan *interactive control system* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *organizational learning* yang ditunjukkan dengan nilai *original sampel estimate* sebesar 0.237 dan T-statistik sebesar 2.468 yang lebih besar dari t-hitung yaitu 1.96 dengan demikian Hipotesis 3 diterima.

Hipotesis 4 menyatakan *organizational learning* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.618 dan nilai T-statistik 6.092 yang lebih besar dari t-hitung yaitu 1.96 dengan demikian Hipotesis 4 diterima.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa ada pengaruh antara *Organizational Learning* dan *Organizational Performance*. Berdasarkan data yang telah diolah dan disajikan dalam tabel 5, *Belief System* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning* yang ditunjukkan dengan nilai *original sampel estimate* sebesar 0.662 dan T-statistik sebesar 8.356 yang lebih besar dari t-hitung yaitu 1.96 dengan demikian Hipotesis 5 diterima.

===== TABEL 5 DISINI =====

7.3.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

7.3.1.1 Hipotesis 1

Hipotesis yang diuji dalam bagian ini adalah hipotesis satu yang menemukan terdapat hubungan positif signifikan antara *Belief System* dengan *Organizational Learning*. Temuan ini konsisten dengan penelitian Widener (2007). *Belief System* yang diimplementasikan bertujuan untuk mengarahkan perilaku karyawan agar lebih baik dibandingkan masa lalu, proses perbaikan tersebut merupakan pembelajaran (*Learning*) bagi karyawan maupun perusahaan. Selain itu, ketika perusahaan mengembangkan strategi yang baru, manajer akan menyampaikan visi dan misi untuk mengkomunikasikan ide dan informasi baru kepada karyawan. Adanya penyampaian visi dan misi tersebut mengakibatkan perusahaan mengembangkan rutinitas yang baru didasarkan pada pengalaman masalah.

Belief system dapat mengkomunikasikan nilai-nilai inti perusahaan dalam rangka menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, bekerja, serta berupaya dalam tindakan yang tepat. Dengan implementasi *belief system* tersebut maka karyawan diberikan motivasi untuk terus berusaha menuju tujuan utama, pencapaian misi perusahaan serta dalam mencari kesempatan, dengan demikian dapat dikatakan *Belief System* memberikan ruang untuk melakukan pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*).

7.3.1.2 Hipotesis 2

Hipotesis yang diuji dalam bagian ini adalah hipotesis dua yang menemukan adanya pengaruh antara *Boundary System* dan *Organizational Learning*. Temuan ini konsisten dengan penelitian Simon (2000) yang menyatakan bahwa *Boundary System* yang diimplementasikan akan mengarahkan perilaku karyawan sehingga memfasilitasi *Organizational Learning*. *Boundary system* yang diimplementasikan dalam perusahaan dilakukan untuk memberitahukan karyawan apa yang mereka tidak dapat lakukan (Simons, 2000). Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. Kebebasan inovasi tersebut tetap berada dalam batasan tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, hal tersebut dilakukan untuk mencegah karyawan dari terbuangnya sumber daya perusahaan

Marginson (2002) menemukan bahwa *Boundary system* memotivasi karyawan dalam mencari ide-ide baru serta gagasan baru sehingga *Boundary system* yang diimplementasikan memfasilitasi perusahaan untuk melakukan pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*).

7.3.1.3 Hipotesis 3

Hipotesis yang diuji dalam bagian ini adalah hipotesis tiga yang menemukan adanya pengaruh antara *Diagnostic Control System* dan *Organizational Learning*. Temuan ini konsisten dengan penelitian Widener (2007) yang menemukan terdapat hubungan positif antara *Diagnostic Control System* dengan *Organizational Learning*.

Diagnostic Control System yang diimplementasikan merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau manfaat perusahaan serta mengoreksi kesalahan apakah sesuai dengan standar kinerja perusahaan (Simon, 1994), selain itu tujuan dari *Diagnostic Control System* dapat memotivasi karyawan untuk melakukan, menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan untuk menyediakan mekanisme pemantauan. Dengan adanya mekanisme pemantauan tersebut, diharapkan kesalahan yang terjadi sangat kecil.

Diagnostic control system digunakan untuk membandingkan kinerja aktual terhadap target yang telah ditetapkan, selain itu *Diagnostic Control System* mempromosikan pembelajaran organisasi melalui mekanisme umpan balik. *Diagnostic Control System* memfasilitasi masukan tentang proses mana yang bekerja dengan baik dan yang tidak. Dengan implementasi *Diagnostic Control System* pada Perusahaan maka dapat mendukung adanya pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) pada perusahaan tersebut.

7.3.1.4 Hipotesis 4

Hipotesis yang diuji dalam bagian ini adalah hipotesis empat yang menemukan adanya pengaruh antara *Interactive Control System* dan *Organizational Learning*. Temuan ini konsisten dengan penelitian Henri (2006b) yang menemukan terdapat hubungan positif antara *Interactive Control System* dengan *Organizational Learning*. *Interactive Control System* melibatkan manajer untuk tujuan menciptakan komunikasi dan berbagi informasi, yang dapat merangsang dalam pembelajaran (Simon, 1990). Perusahaan yang menerapkan *Interactive Control System* dapat meringankan tuntutan

pengolahan informasi dan memfasilitasi proses pembelajaran dengan menggunakan arah vertikal di seluruh organisasi (top manager – middle manager – low manager – karyawan).

Dengan *Interactive Control System* manajer terlibat dalam mengarahkan perilaku karyawan. *Interactive Control System* memberikan sinyal kepada bawahan mengenai pentingnya mengusulkan dan menerapkan ide-ide baru sehingga implementasi *Interactive control system* merupakan fasilitator pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) pada Perusahaan.

7.3.1.5 Hipotesis 5

Hipotesis yang diuji dalam bagian ini adalah hipotesis lima yang menemukan adanya pengaruh antara *Organizational Learning* dan *Organizational Performance*. Temuan ini konsisten dengan penelitian Widener (2007) yang menemukan terdapat hubungan positif antara *Organizational Learning* dan *Organizational Performance*

Organizational learning erat dikaitkan dengan peningkatan kinerja (Slater dan Narver, 1995, Levitt dan March, 1988). Tippins dan Sohi (2003) memberikan bukti empiris bahwa *organizational learning* secara positif berhubungan dengan kinerja. Dengan adanya *organizational learning* karyawan dapat memperbaiki kesalahan di masa lalu agar kinerja dari karyawan tersebut menjadi lebih baik. Kinerja karyawan merupakan refleksi dari kinerja perusahaan, sehingga apabila kinerja setiap karyawan lebih baik maka kinerja perusahaan (*Organizational Performance*) akan membaik. Selain itu, *organizational learning* sangatlah penting untuk mempertahankan keuntungan kompetitif di dunia global, dalam bisnis yang kompetitif sebagian orang percaya bahwa dengan belajar merupakan satu-satunya cara untuk bersaing dalam jangka panjang. Kemampuan pembelajaran organisasi, melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, akan memfasilitasi perubahan perilaku yang akan membawa pada perbaikan kinerja. Dengan demikian *organizational learning* memfasilitasi *Organizational Performance*.

8. Kesimpulan

8.1 Kesimpulan Hubungan Kausalitas

Hasil pengujian hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 5 menunjukkan bahwa *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* berpengaruh dan

signifikan terhadap *organizational learning*. Temuan ini sesuai dengan hasil dari Simon, (2000) bahwa *belief system, diagnostic control system, and interactive control system* yang diimplementasikan dalam rutinitas, bermaksud memandu perilaku dengan demikian *belief system, diagnostic control system, and Interactive Control System* memfasilitasi pembelajaran organisasi (Levitt dan March, 1988).

Belief System yang diimplementasikan bertujuan untuk mengarahkan perilaku karyawan agar lebih baik dibandingkan masa lalu, proses perbaikan tersebut merupakan pembelajaran (*Learning*) bagi karyawan maupun perusahaan. Tujuan dari *Boundary System* adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. Kebebasan inovasi tersebut tetap berada dalam batasan tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, hal tersebut dilakukan untuk mencegah karyawan dari terbuangnya sumber daya perusahaan. *Diagnostic control system* digunakan untuk membandingkan kinerja aktual terhadap target yang telah ditetapkan, selain itu *Diagnostic Control System* mempromosikan pembelajaran organisasi melalui mekanisme umpan balik. *Interactive Control System* memberikan sinyal kepada bawahan mengenai pentingnya mengusulkan dan menerapkan ide-ide baru sehingga implementasi *Interactive control system* merupakan fasilitator pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) pada Perusahaan.

Begitu juga dengan hasil dari *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Temuan ini sesuai dengan Henri (2006b) dimana organisasi harus berhasil dalam mengelola dan mengintegrasikan pembelajaran organisasi mereka agar sukses dalam mengembangkan kemampuan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (*organizational performance*). Dengan adanya *organizational learning* karyawan dapat memperbaiki kesalahan di masa lalu agar kinerja dari karyawan tersebut menjadi lebih baik. Kinerja karyawan merupakan refleksi dari kinerja perusahaan, sehingga apabila kinerja setiap karyawan lebih baik maka kinerja perusahaan (*Organizational Performance*) akan membaik.

8.2 Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan informasi, pemikiran dan menambah referensi bagi penelitian selanjutnya, serta memberi informasi bagi Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten, khususnya bagi

para manajer dalam mengembangkan implementasi Kerangka *Levers Of Control (LOC)* sehingga dapat menjadi masukan dalam pengembangan kinerja.

8.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah ukuran sampel yang relatif kecil yaitu hanya 57 responden dari 64 perusahaan manufaktur yang ada di provinsi Banten. Salah satu penyebab ukuran sampel yang relative kecil tersebut yaitu banyaknya kuesioner yang tidak kembali, hal tersebut terjadi karena beberapa hal seperti kuesioner yang diajukan tidak sampai di tangan responden atau karena manajer sedang tidak ada di perusahaan serta padatnya pekerjaan manajer. Penelitian ini hanya terfokus pada sektor manufaktur tanpa memperhitungkan entitas lain seperti perusahaan jasa dan perusahaan dagang yang mungkin telah menerapkan kerangka *Levers of Control (LOC)*.

Untuk penelitian yang akan datang diharapkan populasi yang diambil lebih luas lagi yaitu seluruh perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia, sehingga dapat menggeneralisasi penelitian, Keunggulan kompetitif pada perusahaan dapat dicapai dengan empat dimensi yaitu dengan *innovativeness, organizational learning, market orientation* dan *entrepreneurship* (Hult & Ketchen, 2001; Hurley & Hult, 1998; Irlandia, Hitt, Camp, & Sexton,2000). Namun pada penelitian ini hanya terfokus pada *Organizational Learning*. Dengan demikian, keterbatasan penelitian ini memberi peluang bagi penelitian kuantitatif yang akan datang untuk menguji hubungan terhadap dimensi atau konstruk lain seperti *innovativeness, market orientation* dan *entrepreneurship*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (1995). The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), 241–258.
- Abernethy, M.A. and P. Brownell. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24: 189-204.
- Absah, Yeni. 2009. *Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi, dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Utara*. Media Litbang Provinsi Sumatera Utara.
- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. 2005. *Management Control Systems*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Asel, Johannes A. 2009. Risk management and management control – The impact of the financial crisis on the use of management control systems. *Research Design and Methodology Approach*.
- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15, 155–177.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
- Chenhall, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30: 395-422.
- Dent, J. F. (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organisational reality. *Accounting, Organizations and Society*, 16, 705–732.
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang : UNDIP
- Haas, M. d., & Kleingeld, A. (1999). Multilevel design of performance measurement systems: Enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 10(3), 233–261.
- Henri, J.-F. (2006a). Organisational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77–103.
- Henri, J.-F. (2006b). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 529–558.
- Ittner, C. & Larcker, D. 1997. Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society* 22, 293-314.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kloot, L. (1997). *Organizational learning and management control systems: responding to environmental change*. *Management Accounting Research*, 8, 47–73.
- Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18, 425–452.
- Levitt, B. and J.G. March. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319-340.
- Mundy, J. 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 499–523.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, Winter, 73–85.
- Otley, D. T. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.
- Otley, D.T. 1980. The contingency theory of management accounting: Achievements and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5: 413-428.
- Simons, R. A. (1987). *Planning, control, and uncertainty: A process view*. In W. J. Bruns & R. S. Kaplan (Eds.), *Accounting and management: Field study perspectives* (pp. 339–362). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. A. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127–143.
- Simons, R. A. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169–189.
- Simons, R. A. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. A. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Slater, S.F. and J.C. Narver. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*: 59: 63-74.
- Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 419–441.
- Tippins, M.J., and R.S. Sohi. 2003. IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal* 24: 745-761.
- 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, 293–320.
- Utami, Pramuditha (2011). *Pengaruh Kerja LOC, Pembelajaran Organisasi Internal dan Eksternal Terhadap Hasil Akhir Strategi Kompetitif*. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 757–788.

LAMPIRAN

Tabel 1
Persentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Kuesioner yang disebar	320	100 %
2	Kuesioner yang kembali	57	17,81 %
3	Kuesioner yang tidak kembali	263	82,19 %
4	Kuesioner yang tidak lengkap	0	0,00 %
5	Kuesioner yang bisa diolah	57	17,81 %

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Tabel 2
Persentase Jabatan Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Manajer Produksi	12	21,10 %
Manajer Personalia	13	22,80 %
Manajer Keuangan	12	21,10 %
Manajer Pemasaran	11	19,30 %
Manajer Penjualan	9	15,70 %
Jumlah	57	100 %

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Tabel 3
Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)	$\sqrt{\text{AVE}}$
<i>Belief System (BS)</i>	0.530	0.728
<i>Boundary System (BO)</i>	0.592	0.769
<i>Diagnostic Control System (DCS)</i>	0.573	0.757
<i>Interactive Control System (ICS)</i>	0.505	0.711
<i>Organizational Learning (OL)</i>	0.502	0.709
<i>Organizational Performance (OP)</i>	0.670	0.819

Sumber : Data primer diolah dengan Smart PLS (2012)

Tabel 4
Composite Reliability

	Composite Reliability
BS	0.817
BO	0.853
DCS	0.841
ICS	0.875
OL	0.801
OP	0.890

Sumber : Data primer diolah dengan Smart PLS (2012)

Tabel 5

Pengujian Hipotesis

Results for inner weights

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Samples	Standard Deviation	T-Statistic	Hipotesis
BS -> OL	0.307	0.290	0.104	2.956	Diterima
BO -> OL	0.211	0.204	0.104	2.023	Diterima
DCS -> OL	0.181	0.184	0.087	2.077	Diterima
ICS -> OL	0.330	0.353	0.129	2.561	Diterima
OL -> OP	0.662	0.679	0.079	8.356	Diterima

Tabel 6

Output PLS

Average variance extracted (AVE)

[[CSV-Version](#)]

	Average variance extracted (AVE)
BS	0.530
BO	0.592
DCS	0.573
ICS	0.505
OL	0.502
OP	0.670

Composite Reliability

[[CSV-Version](#)]

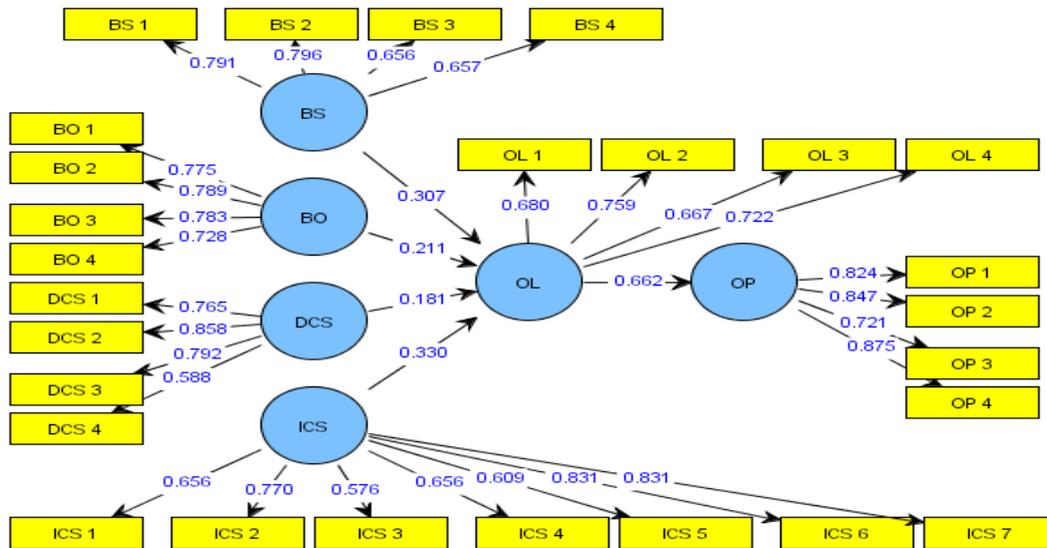
	Composite Reliability
BS	0.817
BO	0.853
DCS	0.841
ICS	0.875
OL	0.801
OP	0.890

results for inner weights

[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
BS -> OL	0.307	0.290	0.104	2.956
BO -> OL	0.211	0.204	0.104	2.023
DCS -> OL	0.181	0.184	0.087	2.077
ICS -> OL	0.330	0.353	0.129	2.561
OL -> OP	0.662	0.679	0.079	8.356

Gambar 2
Full Model Structural
Partial Least Square



Sumber : Data primer diolah dengan Smart PLS (2012)

CURRICULUM VITAE

Penulis 1

Nama : Neng Papat
TTL : Garut, 23 November 1989
Alamat : Perum KORPRI Blok M No,9 Tangerang - Banten
Email : nengpapat@yahoo.com
HP : 08561984078
Pekerjaan : Mahasiswa
Pendidikan : SMA Negeri 1 Tangerang
S-1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Univer sitas Sultan Ageng Tirtayasa
Jl. Raya Jakarta Km 4 Pakupatan Serang - Banten

Penulis 2

Nama : Tubagus Ismail
NIP : 197312302001121001
TTL : Cilegon, 30 Desember 1973
Alamat : Komp. BBS III blok 2 no. 10 A Ciwaduk Cilegon – Banten
Email : ismailtb@yahoo.com
HP : (0254) 9187973
Jabatan fungsional : Lektor Kepala
Alamat Kantor : Fakultas Ekonomi
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Jl. Raya Jakarta Km 4 Pakupatan Serang - Banten

Penulis 3

Nama : Galih Fajar M
NIP : 1983073020091210003
TTL : Serang, 30 Juli 1983
Alamat : Komplek Untirta, Serang – Banten
Email : galih_fajar_muttaqin@yahoo.co.id
HP : 081808606685
Jabatan fungsional : TP
Alamat Kantor : Fakultas Ekonomi
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Jl. Raya Jakarta Km 4 Pakupatan Serang - Banten