

# PENGARUH TRANSACTIONAL LEADERSHIP PADA COMPETITIVE ADVANTAGE MELALUI MANAGEMENT CONTROL SYSTEM PADA KANTOR AKUNTAN DI INDONESIA

Hendri Kwistianus, S.E., M.M.<sup>1</sup>, Drs. Devie, Ak., M.M., Ph.D<sup>2</sup>

Velisa Tanaya<sup>3</sup>, Ariono Santosa<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Accounting Department, Petra Christian University, Jalan Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236, Indonesia

<sup>2</sup>Finance Department, Petra Christian University, Jalan Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236, Indonesia

\*Corresponding author; Email: <sup>1</sup>\*jak-acc@petra.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengamati pengaruh dari transactional leadership terhadap competitive advantage yang dimediasi oleh management control system dengan obyek penelitian. Dalam penelitian ini data penelitian diperoleh dengan penyebaran angket kepada responden penelitian yaitu karyawan Kantor akuntan sebanyak 112 responden. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan teknik analisis data dengan model PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transactional leadership memiliki pengaruh terhadap management control system namun tidak berpengaruh terhadap competitive advantage. Dalam penelitian ini juga didapati bahwa management control system berpengaruh terhadap competitive advantage. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa terdapat pengaruh mediasi sempurna dari management control system terhadap pengaruh Transactional leadership terhadap competitive advantage

**Keywords:** Transactional leadership, management control system, competitive advantage)

## ABSTRACT

This study aims to observe the effect of Transactional leadership on competitive advantage mediated by the management control system with the object of research. In this study, research data was obtained by distributing questionnaires to research respondents, namely accounting office employees as many as 112 respondents. The data obtained were then processed using data analysis techniques with the PLS model. The results show that Transactional leadership has an effect on the management control system but has no effect on competitive advantage. In this study also found that the management control system has an effect on competitive advantage. In this study it was also found that there is a perfect mediating effect of the management control system on the effect of Transactional leadership on competitive advantage.

**Keywords:** Transactional leadership, management control system, competitive advantage)

## INTRODUCTION

Saat ini Bisnis di seluruh dunia sedang berjuang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka dalam skenario bisnis yang semakin kompleks dan berkembang. Pentingnya memiliki keunggulan kompetitif meningkat berlipat ganda ketika perusahaan beroperasi di lingkungan pasar yang menantang. Ada atau tidak adanya keunggulan kompetitif pada akhirnya dapat memutuskan apakah suatu perusahaan akan tumbuh atau musnah dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan yang dapat

mengembangkan keterampilan yang bernilai, langka, tidak dapat diubah, dan tidak dapat diganti dapat mencapai keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing mereka. (Dixit et al., 2021).

Ketatnya persaingan dan perlunya competitive advantage tidak hanya dirasakan oleh perusahaan dagang atau manufaktur. Perusahaan jasa juga mengalami dampak persaingan yang ketat dan juga sangat memerlukan competitive advantage. Salah satu jenis perusahaan jasa yang memerlukan competitive advantage adalah perusahaan akuntan yang bergerak di bidang jasa akuntan

publik. Salim et al (2020) menjelaskan bahwa jasa akuntansi merupakan salah satu profesi yang akan menerima dampaknya. Kantor akuntan adalah yang paling terpapar oleh kekuatan globalisasi. Di sisi lain, globalisasi dapat membuka peluang bagi kantor akuntan untuk memasuki pasar internasional dan bersaing dengan kantor akuntan negara lain. Situasi ini menciptakan kondisi hiperkompetitif yang menyebabkan isu survivabilitas perusahaan dianggap penting. Kantor akuntan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah meliputi kantor akuntan publik, kantor jasa akuntansi, kantor konsultan pajak.

Dalam Dorson et al (2021) dijelaskan bahwa dalam rangka mempengaruhi competitive advantage, perusahaan harus memperhatikan Transactional leadership dan Transactional culture. Kepemimpinan organisasi berfokus pada manajer/eksekutif yang memiliki tanggung jawab keseluruhan untuk suatu organisasi (Hambrick & Mason, 1984) berdasarkan prinsip tanggung jawab utama. Mereka menjelaskan apa yang terjadi pada organisasi. Obal et al (2020) menjelaskan bahwa kunci keberlanjutan yang berfokus pada pasar adalah manajemen yang baik dan kepemimpinan organisasi yang baik. Sebagian besar organisasi saat ini menyadari kebutuhan untuk memberikan keterampilan kepemimpinan yang beragam untuk mengelola serangkaian pemangku kepentingan yang lebih besar daripada memenuhi kebutuhan pemilik sebagai satu-satunya tanggung jawab mereka.

Salah satu bentuk Transactional leadership yang diterapkan dalam perusahaan adalah transactional leadership. Puni et al (2021) menjelaskan bahwa transactional leadership menawarkan kepada pengikut sesuatu yang mereka inginkan dengan imbalan sesuatu yang diberikan oleh para pemimpin. Dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transactional leadership ini paling banyak diterapkan di perusahaan karena dapat mendorong karyawan untuk lebih berfokus pada pencapaian individu dan pada akhirnya juga membuat terjadinya peningkatan pada pencapaian kolektif. Selain Varma et al (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa management control system yang diterapkan

dalam satu perusahaan turut berperan dalam menciptakan competitive advantage bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena management control system berperan dalam mengendalikan berbagai hal dalam lingkungan internal perusahaan. Keberadaan management control system dapat dimanfaatkan sebagai fungsi pengendalian dan sekaligus pengawasan. Management control system juga memiliki peranan dalam menghubungkan berbagai lini atau departemen dalam suatu perusahaan dan menjaganya tetap utuh. Penelitian Efferin et al (2016) menjelaskan bahwa management control system dalam suatu perusahaan juga dipengaruhi salah satunya oleh Transactional leadership. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya management control system itu sendiri adalah bentuk gaya kepemimpinan yang terkonstruksi dalam suatu sistem yang disebut dengan management control system. Melalui Transactional leadership, sistem MCS diciptakan dan dibuat demi mendorong competitive advantage perusahaan.

Selain dapat mendorong terbentuknya MCS yang lebih unggul serta membantu menciptakan competitive advantage, Transactional leadership dapat mempengaruhi Transactional culture dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya Transactional culture terbentuk dalam pengawasan leader yang berperan dalam suatu perusahaan. Pada dasarnya para leader, melalui Transactional leadership akan secara leluasa menciptakan suatu Transactional culture dalam suatu perusahaan. Hal ini dijelaskan dalam penelitian Paais dan Pattiruhu (2020) yang menyebutkan bahwa Transactional leadership berpengaruh terhadap Transactional culture yang lebih baik. Lebih jauh Alharbi et al (2019) menjelaskan bahwa Transactional culture yang ada dalam perusahaan juga dapat berpengaruh terhadap management control system yang ada. Dalam hal ini Transactional culture akan semakin mempermudah implementasi MCS dalam perusahaan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah yang dipaparkan maka dalam penelitian ini akan diteliti pengaruh dari Transactional leadership (transactional leadership), Transactional culture, dan

management control system terhadap competitive advantage pada kantor akuntan

## **KAJIAN TEORITIS**

### ***Competitive Advantage***

Dixi et al (2021) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif telah didefinisikan sebagai pencapaian strategi yang menghasilkan nilai, yang tidak digunakan oleh pesaing saat ini dan calon pesaing. Keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mencapai setidaknya keuntungan moneter atas perusahaan pesaing dalam bisnis yang sama. Sesuai kerangka kerja pengorganisasian yang populer, perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan menggunakan kekuatan internal, secara strategis bereaksi terhadap peluang lingkungan, meniadakan ancaman eksternal dan menghindari kelemahan internal. Keunggulan kompetitif berbeda dari kinerja organisasi.

### ***Transactional Leadership***

Kepemimpinan (leadership) dianggap sebagai hal penting dalam sebuah perusahaan atau pun di dalam suatu usaha. Seorang pemimpin harus dapat memengaruhi sekelompok orang atau pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini, para pemimpin tidak berhak menggunakan kewenangan yang dimiliki dengan semauanya namun lebih bertujuan untuk membentuk kolaborasi dengan bawahannya (Al Khajeh, 2018). Kepemimpinan memberikan kontribusi yang signifikan dalam keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi karyawan dengan antusiasme dan cara mencapai tujuan grup dengan maksimal.

### ***Management control system***

Efferin et al (2016) MCS adalah seperangkat alat dan proses yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi agar selaras dengan tujuan dan strategi organisasi. MCS terdiri dari kontrol culture (nilai-nilai organisasi), kontrol hasil (target kinerja, evaluasi kinerja dan insentif) dan kontrol proses (prosedur kerja,

akuntabilitas tindakan dan pendelegasian wewenang). Tujuan dari pengendalian hasil adalah untuk meningkatkan kreativitas bawahan untuk mencapai target mereka, sedangkan tujuan pengendalian proses adalah untuk memastikan bahwa bawahan melakukan serangkaian kegiatan kritis sesuai dengan prosedur standar. Kontrol culture diciptakan melalui Transactional culture yang kuat dan sehat untuk mengisi kesenjangan yang ditinggalkan oleh kontrol hasil dan proses. Culture dibangun melalui pelatihan karyawan, panutan pemimpin, penghargaan berbasis kelompok, pendekatan pribadi, simbolisasi nilai, suasana kerja dan kode etik. Dalam praktiknya, ketiga kendali ini tidak dapat dipisahkan dan saling mendukung.

### ***Pengaruh Transactional Leadership terhadap Competitive Advantage***

Dorson (2021) menjelaskan bahwa Transactional leadership yang diterapkan dalam perusahaan berpengaruh terhadap competitive advantage. Dalam penelitian ini Transactional leadership yang diterapkan adalah transactional leadership. Ketika seorang pemimpin berfokus pada hasil atau output dari kinerja karyawan maka hal tersebut akan selalu mendorong daya dan upaya dari karyawan untuk mencapai suatu tingkat output yang diinginkan dan bahkan dapat melebihi target tersebut. Ketika hal ini terjadi secara kolektif maka akan berdampak terhadap peningkatan competitive advantage perusahaan.

Pada penelitian Tobing et al (2021) dijelaskan bahwa Transactional leadership berpengaruh terhadap competitive advantage. Pada penelitian Puni et al (2020), Transactional leadership diukur berdasarkan penerapan Transactional leadership dan transactional leadership. Pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa Transactional leadership bertindak dalam memoderasi transactional leadership. Dijelaskan bahwa sekalipun pada perusahaan diterapkan transactional leadership yang menekankan hasil ketimbang proses, akan tetapi pada prakteknya pemimpin dalam perusahaan akan tetap berupaya untuk memberikan inspirasi dan pengaruh kepada karyawan dalam proses kerja dimana hal ini mencerminkan tindakan pemimpin yang menerapkan Transactional leadership.

Hipotesis yang disusun berdasarkan hasil penelitian terdahulu adalah:

H1: Transactional leadership berpengaruh terhadap competitive advantage..

**Pengaruh Transactional Leadership terhadap Management Control System**

Efferin et al (2016) menjelaskan bahwa management control system dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh Transactional leadership. ketika dalam perusahaan diterapkan sistem transactional leadership maka MCS yang disusun juga tentunya akan lebih mengarah pada pengendalian hasil atau sistem pengendalian hasil. Hal ini disebabkan karena pada model transactional leadership, hasil atau output adalah segalanya. Perusahaan akan mengedepankan hasil yang dicapai dan membuat sistem yang memacu agar para karyawan fokus pada hasil.

Hipotesis yang disusun berdasarkan hasil penelitian terdahulu adalah:

H2: Transactional leadership berpengaruh terhadap management control system..

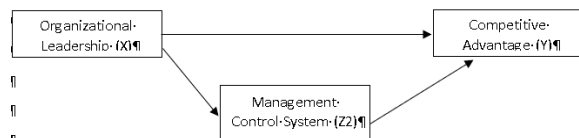
**Pengaruh Management control system terhadap Competitive Advantage**

Varma et al (2018) menjelaskan bahwa management control system berpengaruh pada competitive advantage. MCS akan membantu karyawan untuk bekerja sesuai dengan sistem yang diterapkan dan memfasilitasi karyawan dengan sistem tersebut. Ketika suatu MCS yang diterapkan tepat dan dapat diikuti oleh karyawan maka hal tersebut akan tentunya meningkatkan competitive advantage.

Hipotesis yang disusun berdasarkan hasil penelitian terdahulu adalah:

H3: Management control system berpengaruh terhadap competitive advantage

**RESEARCH METHOD**



**Gambar 1.** Model Analisis

Jenis penelitian ini bersifat kuantitatif. Dalam penelitian ini, populasi

yang digunakan adalah seluruh kantor akuntan.

Sampel penelitian ini adalah Sebagian dari populasi kantor akuntan. Teknik pengambilan sampel yang dipergunakan dalam melakukan penelitian ini adalah teknik purposive sampling. Berdasarkan teknik purposive sampling, peneliti akan memilih populasi yang dijadikan sampel berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan kantor akuntan di Surabaya.
2. Kantor akuntan telah berdiri setidaknya 4 tahun (2018-2022).
3. Kantor akuntan yang dimaksud dapat meliputi: kantor jasa akuntan (KJA), Kantor akuntan public (KAP), dan kantor konsultan pajak (KKP). Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS.

**Tabel 1.** Definisi Operasional

Transactional Leadership-(Puni et al, 2020).	
Instruksi yang jelas dari atasan.	Saya merasa pemimpin perusahaan memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan.
Adanya pengakuan yang diberikan atas pencapaian.	Saya melihat pemimpin bersedia memberikan pengakuan kepada karyawan yang memperoleh suatu pencapaian.
Adanya penetapan standar kerja minimal yang harus dicapai.	Saya merasa bahwa di perusahaan ini ditetapkan standar kualitas kerja yang jelas.
Adanya ketegasan atas sistem yang sudah diterapkan.	Saya merasa bahwa di perusahaan ini diterapkan ketegasan agar karyawan disiplin mengikuti sistem yang sudah diterapkan.
MCS- Stewens et al (2019)	
Interactive Use	
Perusahaan menerapkan inovasi yang dilakukan secara bersama -sama dengan input dari karyawan	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini menerapkan inovasi yang dilakukan secara bersama -sama dengan input dari karyawan
Perusahaan memiliki istilah di tempat kerja yang dipahami bersama di perusahaan	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini memiliki istilah di tempat kerja yang dipahami bersama di perusahaan
Perusahaan memiliki poin-poin ukuran kesuksesan untuk karyawan	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini memiliki poin-poin ukuran kesuksesan untuk karyawan
Perusahaan memiliki cara pandang yang juga dianut oleh karyawan	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini memiliki cara pandang yang juga dianut oleh karyawan
Perusahaan memberikan tantangan bagi karyawan untuk terus pertumbuhan	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini memberikan tantangan bagi karyawan untuk terus pertumbuhan

Perusahaan memberikan kemungkinan untuk karyawan ikut berdiskusi	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini memberikan kemungkinan untuk karyawan ikut berdiskusi
<b>Diagnostic Use</b>	
Perusahaan selalu mengevaluasi kinerja karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini selalu mengevaluasi kinerja karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan
Perusahaan akan membandingkan harapan perusahaan pada karyawan terhadap kenyataan yang terjadi	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini membandingkan harapan perusahaan pada karyawan terhadap kenyataan yang terjadi
Perusahaan memiliki alat ukur yang jelas dalam mengukur kinerja	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini menerapkan alat ukur yang jelas dalam mengukur kinerja
Perusahaan menerapkan teknologi dalam operasional perusahaan	Saya merasa KANTOR AKUNTAN ini
<b>Competitive Advantage-( Bractic, 2011)</b>	
<i>Price / Quality Cost</i>	Menurut saya sebuah organisasi mampu bersaing dengan pesaing utama berdasarkan harga rendah
<i>Delivery dependability</i>	Menurut saya sebuah organisasi mampu menyediakan tepat waktu jenis dan volume produk yang dibutuhkan oleh pelanggan
<i>Product Innovation</i>	Menurut saya sebuah organisasi mampu memperkenalkan produk dan fitur baru di pasar
<i>Time to market</i>	Menurut saya sebuah organisasi mampu memperkenalkan produk baru lebih cepat daripada pesaing utama

## RESULTS AND DISCUSSION

### Deskriptif Variabel

Tabel 2 Deskriptif Transactional Leadership

	Pernyataan	Mean	SD
TL1.1	Saya merasa pemimpin perusahaan memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan.	3.8036	1.11371
TL1.2	Saya melihat pemimpin bersedia memberikan pengakuan kepada karyawan yang memperoleh suatu pencapaian.	3.9375	1.14121
TL1.3	Saya merasa bahwa di perusahaan ini ditetapkan standar kualitas kerja yang jelas.	3.9107	1.18210
TL1.4	Saya merasa bahwa di perusahaan ini diterapkan ketegasan agar karyawan disiplin mengikuti sistem yang sudah diterapkan.	3.8750	1.21644
Mean Variabel <i>Transactional leadership</i>		3.8817	1.09614

Dari data deskriptif dapat diketahui bahwa Transactional leadership memperoleh nilai mean 3.8817 yang menunjukkan bahwa responden penelitian setuju bahwa terjadi penerapan gaya kepemimpinan yang cenderung transactional di berbagai kantor akuntan yang diteliti. Hal ini ditunjukkan juga dari nilai mean tertinggi yang diwakili oleh pernyataan "Saya melihat pemimpin bersedia memberikan pengakuan kepada karyawan yang memperoleh suatu pencapaian.". Mean terendah pada variabel Transactional leadership adalah pada pernyataan "Saya merasa pemimpin perusahaan memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan.

Tabel 3 Deskriptif Management control system

	Pernyataan	Mean	SD
MCS1.1	Saya merasa kantor akuntan ini menerapkan inovasi yang dilakukan secara bersama-sama dengan input dari karyawan	3.8393	1.18970
MCS1.2	Saya merasa kantor akuntan ini memiliki istilah di tempat kerja yang dipahami bersama di perusahaan	3.9018	1.09840
MCS1.3	Saya merasa kantor akuntan ini memiliki poin-poin ukuran kesuksesan untuk karyawan	3.9018	1.14656
MCS1.4	Saya merasa kantor akuntan ini memiliki cara pandang yang juga dianut oleh karyawan	3.9018	1.19277
MCS1.5	Saya merasa kantor akuntan ini memberikan tantangan bagi karyawan untuk terus pertumbuhan	3.8839	1.16824
MCS1.6	Saya merasa kantor akuntan ini memberikan kemungkinan untuk karyawan ikut berdiskusi	3.8661	1.21177
MCS1.7	Saya merasa kantor akuntan ini selalu mengevaluasi kinerja karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan	3.8750	1.21644
MCS1.8	Saya merasa kantor akuntan ini membandingkan harapan perusahaan pada karyawan terhadap kenyataan yang terjadi	3.8304	1.16934
MCS1.9	Saya merasa kantor akuntan ini menerapkan alat ukur yang jelas dalam mengukur kinerja	3.9196	1.15578
MCS1.10	Saya merasa kantor akuntan ini menerapkan teknologi dalam operasional perusahaan	3.8482	1.15634

Mean MCS	3.8768	1.07023
----------	--------	---------

Dari data deskriptif dapat diketahui bahwa management control system memperoleh nilai mean 3.8768 yang menunjukkan bahwa responden penelitian setuju bahwa management control system telah diterapkan dengan baik di berbagai kantor akuntan yang diteliti. Hal ini ditunjukkan juga dari nilai mean tertinggi yang diwakili oleh pernyataan “Saya merasa kantor akuntan ini menerapkan alat ukur yang jelas dalam mengukur kinerja”. Mean terendah pada variabel management control system adalah pada pernyataan “Saya merasa kantor akuntan ini membandingkan harapan perusahaan pada karyawan terhadap kenyataan yang terjadi.

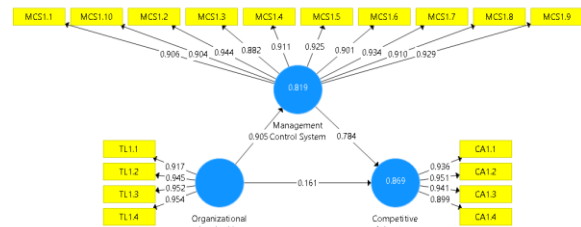
Tabel 4 Deskriptif Competitive Advantage

	Pernyataan	Mean	SD
CA1.1	Saya merasa kantor akuntan ini mampu bersaing dengan pesaing utama berdasarkan harga rendah	3.8125	1.18953
CA1.2	Saya merasa kantor akuntan ini sebuah organisasi mampu menyediakan tepat waktu jenis dan volume produk yang dibutuhkan oleh pelanggan	3.9286	1.16800
CA1.3	Saya merasa kantor akuntan ini sebuah organisasi mampu memperkenalkan produk dan fitur baru di pasar	3.8125	1.18953
CA1.4	Saya merasa kantor akuntan ini sebuah organisasi mampu memperkenalkan produk baru lebih cepat daripada pesaing utama	3.8214	1.16414
Mean Variabel <i>Competitive advantage</i>		3.8438	1.09777

Dari data deskriptif dapat diketahui bahwa competitive advantage memperoleh nilai mean 3.8438 yang menunjukkan bahwa responden penelitian beranggapan bahwa kantor akuntan tempatnya bekerja memiliki competitive advantage. Hal ini ditunjukkan juga dari nilai mean tertinggi yang diwakili oleh pernyataan “Saya merasa kantor akuntan ini sebuah organisasi mampu menyediakan tepat waktu jenis dan volume produk yang dibutuhkan oleh pelanggan”. Mean terendah pada variabel harga adalah pada pernyataan “Saya merasa kantor akuntan ini sebuah organisasi mampu memperkenalkan produk dan fitur baru di pasar” dan “Saya merasa kantor akuntan ini mampu bersaing dengan pesaing utama berdasarkan harga rendah”. Hal ini mengindikasikan bahwa sebenarnya konsumen berminat untuk menggunakan ShopeeFood untuk membeli makanan dan

minuman karena nilai mean variabel masih tergolong pada kategori setuju.

### Outer Model



Gambar 2. Outer Model

Dari hasil outer model dapat diamati bahwa nilai outer loading tiap indikator pada variabel, sebagaimana disajikan pada hasil uji validitas konvergen telah seluruhnya >0.7 sehingga model penelitian dapat diproses pada pengujian inner model

Tabel 5 Cross Loading

	CA	MCS	OL
CA1.1	<b>0.936</b>	0.846	0.773
CA1.2	<b>0.951</b>	0.891	0.835
CA1.3	<b>0.941</b>	0.841	0.792
CA1.4	<b>0.899</b>	0.885	0.841
MCS1.1	0.853	<b>0.906</b>	0.829
MCS1.1 0	0.887	<b>0.904</b>	0.855
MCS1.2	0.849	<b>0.944</b>	0.862
MCS1.3	0.817	<b>0.882</b>	0.792
MCS1.4	0.885	<b>0.911</b>	0.822
MCS1.5	0.891	<b>0.925</b>	0.846
MCS1.6	0.779	<b>0.901</b>	0.804
MCS1.7	0.866	<b>0.934</b>	0.84
MCS1.8	0.807	<b>0.91</b>	0.778
MCS1.9	0.856	<b>0.929</b>	0.84
TL1.1	0.814	0.806	<b>0.917</b>
TL1.2	0.811	0.852	<b>0.945</b>
TL1.3	0.845	0.883	<b>0.952</b>
TL1.4	0.808	0.865	<b>0.954</b>

Dari pengujian crossloading dapat diketahui bahwa seluruh butir indikator telah memenuhi syarat sehingga dapat dilanjutkan pada pengamatan uji reliabilitas dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 6 Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
C A	0.95	0.964	0.869

M CS	0.978	0.981	0.836
O L	0.958	0.969	0.887

Selanjutnya dilakukan pengamatan pada nilai R<sup>2</sup> untuk perhitungan nilai Q<sup>2</sup>.

Tabel 7 R<sup>2</sup>

Variabel	R Square
Competitive advantage	0.869
Management control system	0.819

Nilai R<sup>2</sup> digunakan untuk menghitung Q<sup>2</sup> dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.869)(1 - 0.819) = 0.976289$$

Dari hasil perhitungan nilai Q<sup>2</sup> diperoleh nilai 0.976289. Nilai Q<sup>2</sup> di atas nilai nol (0) maka bisa dinyatakan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif (*predictive prevalence*) yang kuat.

### Inner Model

Pada perhitungan *inner model* didapati hasil yang diwakili oleh tabel *path coefficients* berikut:

Tabel 8 Path Coefficients

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
Transactional Leadership -> Competitive Advantage	0.161	1.52	0.129
Transactional Leadership -> Management Control System	0.905	33.783	0
Management Control System -> Competitive Advantage	0.784	7.952	0

Dari hasil yang ditunjukkan bahwa:

- Hipotesis 1 terkait pengaruh langsung dari Transactional leadership pada competitive advantage ditolak. Tidak terdapat pengaruh antara Transactional leadership pada competitive advantage. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi p value > 0.05.
- Hipotesis 2 terkait pengaruh langsung dari Transactional leadership pada management control system diterima. Terdapat pengaruh antara Transactional leadership pada management control system. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi p value < 0.05.
- Hipotesis 3 terkait pengaruh langsung dari Transactional leadership pada management control system diterima. Terdapat pengaruh antara management control system pada competitive advantage. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi p value < 0.05.

Tabel 9 Specific Indirect Effect

Variabel	Original Sample	T	P
Transactional leadership -> Management control system -> Competitive advantage	0.71	7.977	0

Pada hasil pengujian pengaruh mediasi management control system pada hubungan antara Transactional leadership dan competitive advantage didapati nilai t statistic uji indirect effect sebesar > 1.96 dan nilai p value < 0.05 yang berarti bahwa terdapat pengaruh mediasi dari management control system pada hubungan antara Transactional leadership dan competitive advantage atau dengan kata lain hipotesis penelitian diterima..

### Pengaruh Transactional Leadership terhadap Competitive Advantage

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transactional leadership dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif terhadap competitive advantage yang dapat diamati berdasarkan nilai original sample sebesar 0.161. Ditinjau dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa terdapat model transactional leadership yang diterapkan dalam perusahaan dan ternyata model atau gaya kepemimpinan ini belum dapat memberikan competitive advantage bagi perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena gaya kepemimpinan yang terlalu berfokus pada hasil kemungkinan memang berdampak terhadap output kerja dari karyawan namun karyawan hanya akan berfokus memenuhi pencapaian tanpa berupaya memberikan sesuatu yang lebih, terutama apabila beban kerja yang ditangani menumpuk. Hal inilah yang membuat Transactional leadership dengan gaya transactional leadership tidak berpengaruh terhadap competitive advantage.

### Pengaruh Transactional Leadership terhadap Product Innovation Performance

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa management control system berpengaruh terhadap competitive advantage. Hasil yang diperoleh ini menegaskan hasil dari penelitian sebelumnya yaitu melalui Varma et al (2018) dimana dalam penelitian

tersebut dijelaskan bahwa management control system berpengaruh pada competitive advantage. MCS akan membantu karyawan untuk bekerja sesuai dengan sistem yang diterapkan dan memfasilitasi karyawan dengan sistem tersebut. Ketika suatu MCS yang diterapkan tepat dan dapat diikuti oleh karyawan maka hal tersebut akan tentunya meningkatkan competitive advantage.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada berbagai kantor akuntan yang diteliti diterapkan management control system dan diterapkan dengan memadai. Hal ini terlihat dari hasil analisis deskriptif. Pengaruh yang terbentuk dari management control system pada competitive advantage bersifat positif. Hal ini berarti bahwa semakin baik management control system yang diterapkan dalam kantor akuntan maka hal ini akan mendorong terbentuknya competitive advantage

### **Pengaruh Management control system terhadap *Competitive Advantage***

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Transactional leadership berpengaruh terhadap management control system. Hasil yang diperoleh ini menegaskan hasil dari penelitian Efferin et al (2016) yang mengungkapkan bahwa management control system dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh Transactional leadership. ketika dalam perusahaan diterapkan sistem transactional leadership maka MCS yang disusun juga tentunya akan lebih mengarah pada pengendalian hasil atau sistem pengendalian hasil. Hal ini disebabkan karena pada model transactional leadership, hasil atau output adalah segalanya. Perusahaan akan mengedepankan hasil yang dicapai dan membuat sistem yang memacu agar para karyawan fokus pada hasil. Seperti yang diuraikan sebelumnya bahwa menurut hasil deskriptif, Transactional leadership yang diterapkan dengan model transactional leadership. Hal ini akan mendorong pembentukan MCS yang juga mengacu pada standarisasi output kerja dari karyawan sehingga transactional leadership akan meningkatkan efektivitas implementasi dari MCS perusahaan..

### **Pengaruh Mediasi Management control system pada Hubungan Transactional Leadership terhadap *Competitive Advantage***

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh mediasi dari management control system pada hubungan antara Transactional leadership dan competitive advantage. Hasil yang diperoleh ini menegaskan hasil dari penelitian Varma et al (2018) yang menjelaskan bahwa management control system berpengaruh pada competitive advantage. MCS akan membantu karyawan untuk bekerja sesuai dengan sistem yang diterapkan dan memfasilitasi karyawan dengan sistem tersebut. Ketika suatu MCS yang diterapkan tepat dan dapat diikuti oleh karyawan maka hal tersebut akan tentunya meningkatkan competitive advantage

Nilai signifikansi indirect effect sebesar 0.00 atau  $<0.05$  mengindikasikan bahwa management control system memiliki pengaruh mediasi pada hubungan antara Transactional leadership dan competitive advantage dan pengaruh mediasi yang terbentuk adalah mediasi sempurna. Hal ini disebabkan karena tidak terbentuk pengaruh langsung yang signifikan antara Transactional leadership terhadap competitive advantage. Hasil ini menunjukkan bahwa Transactional leadership hanya akan mampu mendorong atau menimbulkan competitive advantage melalui penerapan management control system yang tepat dalam perusahaan.

### **CONCLUSION**

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah

1. Hipotesis 1 ditolak. Tidak terdapat pengaruh antara Transactional leadership pada competitive advantage.
2. Hipotesis 2 terkait pengaruh langsung dari Transactional leadership pada management control system diterima. Terdapat pengaruh antara Transactional leadership pada management control system.
3. Hipotesis 3 terkait pengaruh langsung dari Transactional leadership pada management control system diterima. Terdapat pengaruh antara management control system pada competitive advantage.
4. Management control system memediasi hubungan antara Transactional leadership dan competitive advantage.

### **REFERENCES**



- [1] Aithal, P. S., & Aithal, S. (2019). A New Attitude-Behaviour (AB) Theory for Transactional Leadership. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 83–97. <https://doi.org/10.47992/IJMTS.2581.6012.0063>
- [2] Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Transactional Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- [3] Alharbi, I. B., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2019). Exploring the Relationships Between Transactional culture, Management Control System and Transactional Innovation. *Global Business Review*, 23(3), 662–675. <https://doi.org/10.1177/0972150919870341>
- [4] Anning-Dorson, T. (2021). Transactional culture and leadership as antecedents to Transactional flexibility: Implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309–1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- [5] Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405–428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- [6] Ažić, M. L. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 105–117. <https://doi.org/10.20867/thm.23.1.8>
- [7] Bratić, D. (2011). Achieving a Competitive Advantage by SCM. *IBIMA Business Review Journal*, 1–13. <https://doi.org/10.5171/2011.957583>
- [8] Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: An empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 44–69. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>
- [9] Chepngeno Florence, K., Juma, W., Barrack, O. 2013. Effects of Transactional culture on Sustainable Competitive Advantage in State Owned Corporations in Kenya: A Case of Postal Corporation of Kenya. *International Journal of Science and Research (IJSR) ISS*
- [10] Devie and Semuel, Hatane and Siagian, Hotlan (2015) The different impact between Transactional leadership and transactional leadership on competitive advantage. *Journal of Progressive Research in Social Sciences (JPRSS)*, 3 (1). pp. 146-153. ISSN 2395-6283
- [11] Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 437–458. <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2020-0262>
- [12] Efferin, S., Frisko, D., & Hartanto, M. (2016). Management control system, leadership and gender ideology: A study of an Indonesian construction company. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 6(4), 314–339. <https://doi.org/10.1108/JAEE-10-2013-0052>
- [13] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

- [14] Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2020). Culture and competitiveness in small-scale Latin-American forestry-based enterprising communities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 14(2), 161–181. <https://doi.org/10.1108/JEC-05-2019-0040>
- [15] Jochimsen, B., & Napier, N. K. (2013). Transactional culture, Performance, and Competitive Advantage: What Next? 233–254.
- [16] Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. 8(3), 8.
- [17] Martinette, L., Obenchain-Leeson, A., Gomez, G., & Webb, J. (2014). Relationship Between Learning Orientation And Business Performance And The Moderating Effect Of Competitive Advantage: An Accounting Services Firms Perspective. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 13(4), 779. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i4.8686>
- [18] Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J.-C. (2019). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- [19] Obal, M., Morgan, T., & Joseph, G. (2020). Integrating sustainability into new product development: The role of Transactional leadership and culture. 30(1), 43–57.
- [20] Paaais, M., & PATTIRUHU, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Transactional culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- [21] Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-Transactional leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399–417. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>
- [22] Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- [23] Salim, J. N., Hartanto, F. J. C., Shania, I., & Devie, D. (2020). Does Intellectual Capital Affect the Competitiveness of Public Accounting Firms in Indonesia? *Proceedings of the 1st Annual Management, Business and Economic Conference (AMBEC 2019)*, 136, 58–63. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200415.012>
- [24] Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between Servant Leadership in Transactional culture, Transactional Commitment, Transactional Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction. *European Research Studies Journal*, XX (Issue 3A), 554–569. <https://doi.org/10.35808/ersj/728>
- [25] Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [26] Tobing, d. S. K., Sudarsih, s., Apriono, m., Krishnabudi, n., Sularso, r. A., Sampeadi, s., & Nuhardjo, b. (2021). The Influence of Leadership on the Competitive Advantage of SMEs: Empirical

Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 525-531.

[27] Varma, A., Bhalotia, K., & Gambhir, K. (2018). Innovating for competitive advantage: Managerial risk-taking ability counterbalances management controls. *Journal of Management and Governance*, 24(2), 389–409. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9422-z>

[28] Yamin, M. A. Y. (2020). Examining the role of Transactional leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive. *Management Science Letters*, 10, 313–326. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.039>.

## APPENDIX

### Inner Model

