

Pengaruh Management Control Systems dan Organization Performance terhadap Competitive Advantage Hotel di Surabaya

Albert Susanto, Christoforus Pascalino Jody Diaz

¹Accounting Department, Petra Christian University, Jalan Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236, Indonesia

*Corresponding author; Email: ¹*d12180282@john.petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh management control systems dan organization performance terhadap competitive advantage di Hotel yang berada di kota Surabaya. Dalam penelitian ini menggunakan unit analisis sebanyak 50 hotel dari bintang 3 hingga 5 di kota Surabaya dengan melakukan penyebaran angket kepada 67 responden yaitu karyawan hotel dengan kriteria minimal telah bekerja selama 1 tahun. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan teknik analisis data dengan model PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa management control system berpengaruh positif terhadap competitive advantage. Semakin tinggi management control system milik perusahaan maka akan semakin meningkat juga competitive advantage pada perusahaan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa management control system berpengaruh secara positif terhadap organization performance. Dalam penelitian ini juga didapati bahwa organization performance berpengaruh positif terhadap competitive advantage.

Keywords: *Management Control Systems, Organization Performance, Competitive Advantage*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of management control systems and organization performance on competitive advantage in hotels in the city of Surabaya. In this study using the unit of analysis of 50 hotels from 3 to 5 stars in the city of Surabaya by distributing questionnaires to 67 respondents, namely hotel employees with minimum criteria of having worked for 1 year. The data obtained were then processed using data analysis techniques with the PLS model. The results show that management control systems have a positive effect on competitive advantage. The higher the company's management control system, the more competitive advantage will be in the company. The results of this study also indicate that the management control system has a positive effect on organizational performance. In this study also found that organizational performance has a positive effect on competitive advantage.

Keywords: Management control system, *organization performance*, competitive advantage)

INTRODUCTION

Surabaya merupakan kota dan kabupaten kedua setelah Jakarta yang memiliki total nilai investasi sekitar Rp 29,22 triliun pada tahun 2022 (detik.com, 2022). Meski di tengah pandemi Covid 19, Kota Surabaya mengalami pertumbuhan ekonomi pada tahun 2021 yang telah melampaui kinerja pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 3,79% dan Jawa timur sebesar 3,57% (Jawa Pos, 2022). Sektor utama perekonomian di Surabaya pada tahun 2022 terutama adalah perdagangan besar & eceran, industri pengolahan, penyedia akomodasi makanan & minuman serta konstruksi (Badan Pusat Statistik Surabaya, 2022).

Sektor perdagangan besar dan eceran memiliki presentase tertinggi yaitu 27,7%, sektor

industri pengolahan memiliki presentase sebesar 19,24%, sektor penyedia akomodasi makanan dan minuman memiliki presentase sebesar 15,49 % dan sektor konstruksi memiliki presentase sebesar 9,36%. Hal ini menunjukkan bahwa sektor-sektor tersebut mengalami pertumbuhan dan mampu bertahan pada pandemi Covid 19. Adanya pertumbuhan di setiap sektor perekonomian membuat pada pebisnis untuk terus meningkatkan kualitas sistem operasional, produksi dan pengendalian demi mempertahankan keberlangsungan bisnisnya. Khususnya bisnis perhotelan yang sempat mengalami penurunan omzet akibat Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat.

Hotel berbintang selalu menjadi pilihan di kota-kota besar seperti Surabaya. Namun seiring

dengan perkembangan ekonomi masyarakat, hotel bintang lima hanya bisa di nikmati oleh kalangan elit. Sehingga hotel bintang tiga menjadi pilihan kelas menengah ke bawah.

Perbedaan dari hotel berbintang tiga dan lima adalah fasilitas, service, lokasi dan makanan yang disediakan. Hotel berbintang tiga biasa disebut dengan hotel budget atau hotel ekonomi. Menurut Zervas, G., Proserpio, D. dan Byers, J.W (2017), hotel ekonomi adalah kategori hotel terendah yang menawarkan kamar dan makanan yang murah. Hotel ekonomi juga menyediakan fasilitas dasar seperti layanan kamar, telepon, televisi, AC, air mineral, serta koneksi internet. Sedangkan hotel bintang lima merupakan jenis hotel tertinggi yang menyediakan minimal 100 kamar standar, 4 kamar suite, fasilitas dasar dan fasilitas olahraga, area hiburan, restoran, rest area, toilet, fasilitas umum dan bar serta menyediakan concierge staff dan layanan room service selama 24 jam. Pada dasarnya hotel memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai, salah satunya adalah meningkatkan keuntungan penjualan dan mampu bersaing dengan kompetitor.

Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan management control system untuk meningkatkan performa dan strategi perusahaan (Sophia Su et al, 2015). Management Control System (MCS) atau sistem pengendalian adalah proses yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan bahwa sumber daya dikumpulkan dan digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony, 2005). Untuk mempertahankan performa dan meningkatkan kualitas pelayanan, hotel melakukan Management Control System seperti membuat pemrograman, budgeting, operasi dan akuntansi serta laporan dan analisis. Hal ini ditujukan agar hotel memiliki kontrol terhadap financial serta operasional dalam hotel (Mustafa, 2017)

Selain Management Control System, diperlukan faktor-faktor lainnya untuk menunjang perkembangan perusahaan dari internal, yaitu Organization Culture, Organization Performance dan Competitive advantage. Menurut Krietner dan Kinichi (2016) Organization Culture adalah sebuah wujud dari tanggapan yang dapat dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok, dan menentukan bagaimana kelompok merasa, berpikir dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beragam. Sehingga organization culture

merupakan salah satu faktor penggerak bagi sumber daya manusia (Kotler,2010)

Kinerja atau performance merupakan aktifitas atau hasil yang dilaksanakan oleh SDM demi mencapai tujuan perusahaan. Bastian dalam Hessel Nogi (2005) mengatakan Organization Performance merupakan sejauh mana suatu organisasi telah mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi nya.

Competitive Advantage merupakan kemampuan suatu perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya nya untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri yang sama. (Awwad, 2013). competitive advantage bisa berupa inovasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan produk dan layanan terbaru sehingga produk perusahaan diminati oleh pasar. Dalam hal ini competitive advantage bersumber dari kemampuan perusahaan yang terus dikembangkan oleh sumber daya internal termasuk dari pemimpin perusahaan, kekuatan finansial, motivasi intrinsic untuk terus mengembangkan kekuatan dan inovasi secara terus menerus dan dapat bersaing di pasar.

Management Control System dimanfaatkan oleh para pebisnis untuk menciptakan competitive advantage dalam dunia bisnis (Chenhall, 2003). Oleh karena itu management control system dalam bisnis perhotelan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja finansial maupun non finansial (Simons, 2005). Kinerja finansial dalam perhotelan terletak pada departemen akuntansi dan kinerja non finansial terletak pada berbagai departemen lainnya, dimana setiap departemen harus memiliki kontrol dan strategi yang baik agar setiap departemen dapat berkesinambungan dengan baik.

Dengan melihat pemaparan fakta diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Management Control System dan Organization Performance Terhadap Competitive Advantage Hotel di Surabaya “ sebagai penelitian untuk membandingkan Competitive Development hotel bintang tiga hingga bintang lima di Surabaya

KAJIAN TEORITIS

Competitive Advantage

Persaingan antar kompetitor menyebabkan perusahaan harus berinovasi dan

memberikan nilai yang dapat ditawarkan pada konsumen serta dapat bersaing di pasar. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki competitive advantage. Competitive Advantage merupakan kemampuan suatu perusahaan melalui karakteristik dan sumber dayanya untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri yang sama (Awwad 2013). Jika suatu perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh pesaingnya, itulah yang disebut dengan keunggulan bersaing. Biasanya suatu perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka waktu tertentu, hal ini dikarenakan perusahaan lain mencoba untuk mengikuti keunggulan tersebut (David, 2016).

Management control system

Management Control System adalah sistem pengendalian manajemen yang mencakup proses pengendalian dan struktur pengendalian yang digunakan dalam perusahaan serta diimplementasikan secara terkoordinasi (Efferin dan Soeherman, 2010). Menurut Armes dan Salarzahi (2010) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja sumber daya organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku organisasi dalam rangka menjalankan strategi tersebut.

Organization performance

Definisi organization performance yang dikemukakan oleh Bastian (2005) yaitu gambaran sejauh mana tugas-tugas yang diselesaikan dalam suatu organisasi, dalam mencapai tujuan, misi dan visi organisasi. Organization performance atau kinerja organisasi dapat memperlihatkan kemajuan atau kemunduran organisasi terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut sejalan dengan Prawirosentono (1999) yang mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk secara sah mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan tanpa melanggar hukum secara moral dan etis

Pengaruh Management control system terhadap Organization performance

Management Control System disusun agar membantu kinerja manajer dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi (ICFAI, 2006). Management Control System adalah sebuah sistem yang mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja sumber daya organisasi seperti manusia, fisik, finansial dan organisasi secara keseluruhan dengan mempertimbangkan strategi organisasi (Armes & Salarzahi, 2010).

Menurut Randle (2000), Management Control System penting untuk pertumbuhan organisasi dan pefroma organisasi karena Management Control System Management Control System memberikan rutinitas dan prosedur formal berbasis informasi yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam aktivitas organisasi. Oleh karena itu management control system memiliki pengaruh terhadap organization performance, kurangnya kontrol pada management akan mengakibatkan penurunan kualitas pada pefroma organisasi. (ICFAI, 2006)

H1 : Management Control System berpengaruh positif terhadap Organization Performance

Pengaruh Management control system terhadap Competitive Advantage melalui Organization Performance

Lindawati (2010) mengungkapkan bahwa kesesuaian management control system berpengaruh positif terhadap organization performance. Penelitiannya ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sandino (2007) yang mengemukakan bahwa management control system memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Management control system membantu manajer dalam menentukan competitive advantage yang berpengaruh positif terhadap efisiensi kinerja perusahaan (Suwanto FX, 2001)

Bouquin (2008) juga mengatakan bahwa management control system dan organization performance akan memberi manajer kesempatan untuk mendominasi organisasi yang mereka kelola secara positif, terutama untuk membuat target perusahaan dan implementasinya. Penelitian Miles dan Darroch (2006) mengatakan bahwa perusahaan besar dapat memanfaatkan management control system dan dukungan organization performance untuk mendapatkan dan memperbarui keunggulan kompetitif.

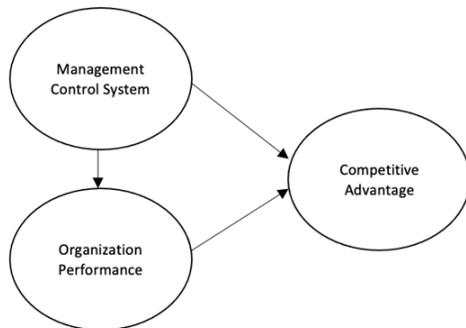
H2 : Management Control System berpengaruh positif terhadap Competitive Advantage melalui Organization Performance

Pengaruh *Organization performance* terhadap *Competitive Advantage*

Menurut Kotter dan Heskett (1992) peran budaya di dalam organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi dan dapat menjadi penentu sukses atau gagalnya organisasi pada periode setelahnya. Hal ini juga didukung oleh pendapat Sheridan (1992) yang mengatakan *Organization Performance* secara signifikan berhubungan dengan *Competitive advantage*. (Nono,2014). Kinerja organisasi yang unggul mencerminkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Pencapaian tujuan organisasi dan *competitive advantage* hanya dimungkinkan karena adanya usaha yang dilakukan oleh *organization performance*. Hertati (2020) menyatakan bahwa *organization performance* mengacu pada sejauh mana fungsi organisasi dapat memenuhi strategi organisasi seperti meningkatkan penjualan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi serta keunggulan bersaing. H3: *Organization Performance* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*

RESEARCH METHOD



Gambar 1. Model Analisis

Jenis penelitian ini bersifat kuantitatif. Dalam penelitian ini jenis populasi yang digunakan adalah finite population, yaitu populasi yang jumlahnya diketahui. Populasi penelitian ini adalah 50 Hotel, terdiri dari hotel bintang 3 sampai 5 di Surabaya.

Sampel dari penelitian ini berjumlah 67 orang dengan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan Hotel yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun
2. Karyawan Hotel yang bekerja di hotel bintang 3 – 5 di Surabaya

Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS.

Tabel 1. Definisi Operasional

Variabel Penelitian	Indikator
Management Control System (X1) Widener (2007) menjelaskan bahwa <i>Management Control System</i> adalah sistem pengendalian manajemen yang mencakup proses pengendalian dan struktur pengendalian yang digunakan dalam perusahaan serta di implementasikan secara terkoordinasi	1. Beliefs system 2. Boundary system 3. Diagnostic Control system 4. Interactive Control System
Organization Performance (X2) Mehralian et al., (2016) menjelaskan bahwa <i>Organization performance</i> merupakan gambaran sejauh mana kinerja tugas organisasi telah tercapai dalam mencapai tujuan, misi dan visi organisasi (Bastian,2005)	1.Financial 2.Customer 3. Learning and Growth 4. Dialouge 5. Internal Business Process
Competitive Advantage (Y) Li (2006) menjelaskan bahwa <i>Competitive advantage</i> adalah kemampuan suatu perusahaan karena karakteristik dan sumber daya nya untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri yang sama	1.Competitive Pricing 2.Premium Pricing 3.Value to Customer Quality 4. Dependable Delivery 5. Production Innovation

RESULTS AND DISCUSSION

Deskriptif Variabel

Tabel 2 Deskriptif Management control system

	Pertanyaan	Mean		SD
X1.1	Misi Perusahaan yang diberikan menunjukan tujuan utama perusahaan	3,95	Setuju	0,93
X1.2	Pemimpin saya mengkomunikasikan tujuan perusahaan dengan jelas	3,45	Setuju	1,09
X1.3	Perusahaan saya mengikuti kode etik bisnis untuk menentukan sikap yang tepat dalam perusahaan	3,71	Setuju	0,93
X1.4	Kode etik bisnis perusahaan menginformasikan perilaku-perilaku yang	4,00	Setuju	0,85

	tidak diterima dalam perusahaan			
X1.5	Pemimpin selalu melacak sejauh mana kemajuan karyawan dalam upaya mencapai tujuan	3,73	Setuju	0,88
X1.6	Pemimpin selalu memonitor hasil kerja karyawan	3,88	Setuju	0,91
X1.7	Pemimpin saya mengizinkan adanya diskusi dalam pertemuan bersama atasan, bawahan maupun kolega	3,84	Setuju	0,77
X1.8	Pemimpin saya dapat menyatukan perusahaan	3,87	Setuju	0,79
Rata-Rata		3,80	Setuju	

Diketahui rata-rata jawaban mengenai Management Control System memiliki nilai sebesar 3,80 yang dimana nilai ini termasuk golongan “setuju”. Indikator X1.4” Kode etik bisnis perusahaan menginformasikan perilaku-perilaku yang tidak diterima dalam perusahaan “ memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,00 dimana Indikator X1.4 termasuk pada dimensi Boundary System. Pada Tabel 4.4 juga dapat diketahui standar deviasi terendah adalah 0,77 hal ini berarti X1.7 “ Pemimpin saya mengizinkan adanya diskusi dalam pertemuan bersama atasan, bawahan maupun kolega” merupakan jawaban paling homogen oleh responden.

Tabel 3 Deskriptif *Organization performance*

Ind	Pertanyaan	Mean	Kategori	SD
X2.1	Perusahaan kami mengalami peningkatan penjualan dari tahun ke tahun	4,01	Setuju	0,81
X2.2	Perusahaan kami mengalami peningkatan penghasilan dari tahun ke tahun	4,03	Setuju	0,74
X2.3	Perusahaan kami mengalami peningkatan	3,97	Setuju	0,78

	reputasi di mata pelanggan			
X2.4	Perusahaan kami mengalami penurunan keluhan pelanggan terhadap barang / jasa yang diberikan	3,95	Setuju	0,81
X2.5	Perusahaan kami mengalami peningkatan produktivitas karyawan dibandingkan tahun sebelumnya	4,01	Setuju	0,84
X2.6	Tingkat kepuasan karyawan perusahaan kami meningkat	4,15	Setuju	0,74
X2.7	Adanya Kebebasan berpendapat dan komunikasi yang terbuka antara karyawan di perusahaan kami	3,99	Setuju	0,79
X2.8	Perusahaan kami memfasilitasi komunikasi antar karyawan	4,00	Setuju	0,80
Rata-rata		4,01	Setuju	

Diketahui rata-rata jawaban mengenai Organization Performance memiliki nilai sebesar 4,01 yang dimana nilai ini termasuk golongan “setuju”. Indikator X2.6 ” Tingkat kepuasan karyawan perusahaan kami meningkat “ memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,15 dimana Indikator X2.6 termasuk pada dimensi Diagnostic Control. Pada Tabel 4.5 juga dapat diketahui standar deviasi terendah adalah 0,74 hal ini berarti indikator X2.2 “ Perusahaan kami mengalami peningkatan penghasilan dari tahun ke tahun” dan indikator “Tingkat kepuasan karyawan perusahaan kami meningkat” merupakan jawaban paling homogen oleh responden.

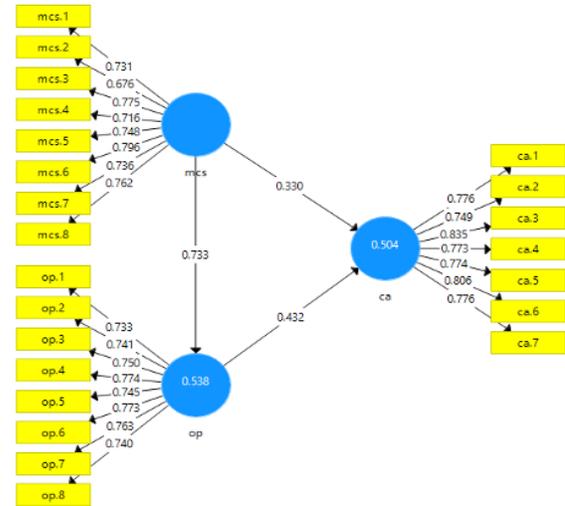
Tabel 4 Deskriptif *Competitive Advantage*

Ind	Pertanyaan	Mean		SD
-----	------------	------	--	----

Y.1	Perusahaan kami menawarkan harga yang kompetitif	3,94	Setuju	0,89
Y.2	Perusahaan kami dapat menawarkan harga yang lebih unggul dari pesaing kami	4,06	Setuju	0,81
Y.3	Perusahaan kami mampu bersaing berdasarkan kualitas	4,03	Setuju	0,87
Y.4	Perusahaan kami menawarkan jasa yang sangat andal	3,97	Setuju	0,89
Y.5	Perusahaan kami memiliki pengembangan jasa yang cepat	3,81	Setuju	0,86
Y.6	Perusahaan kami menyediakan jasa yang bisa disesuaikan dengan keinginan pelanggan (Custom product)	4,06	Setuju	0,92
Y.7	Perusahaan kami memenuhi kebutuhan pelanggan untuk fitur baru	3,90	Setuju	0,86
Rata-rata		3,97	Setuju	

diketahui rata-rata jawaban mengenai Competitive Advantage memiliki nilai sebesar 3,97 yang dimana nilai ini termasuk golongan “setuju”. Indikator Y.6 ” Perusahaan kami menyediakan jasa yang bisa disesuaikan dengan keinginan pelanggan (Custom product) “ memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,06 dimana Indikator Y.6 termasuk pada dimensi Depeandable Delivery. Pada Tabel 4.6 juga dapat diketahui standar deviasi terendah adalah 0,81 hal ini berarti indikator Y.2 ” Perusahaan kami dapat menawarkan harga yang lebih unggul dari pesaing kami” merupakan jawaban paling homogen oleh responden..

Outer Model



Gambar 2. Outer Model

Setelah PIP1.3 dan PIP1.4 dikeluarkan diperoleh outer model dengan nilai outer loading yang semuanya memenuhi ketentuan >0.5. Berikut tabel keterangan hasil outer loading dari penelitian ini:

Tabel 5 Cross Loading

	Competitive Advantage	Management Control System	Organization Performance
Y.1	0,78	0,54	0,60
Y.2	0,75	0,49	0,44
Y.3	0,84	0,53	0,53
Y.4	0,77	0,53	0,50
Y.5	0,77	0,52	0,49
Y.6	0,81	0,49	0,58
Y.7	0,78	0,45	0,54
X1.1	0,42	0,73	0,56
X1.2	0,38	0,68	0,44
X1.3	0,45	0,78	0,49
X1.4	0,60	0,72	0,49
X1.5	0,52	0,75	0,66
X1.6	0,56	0,80	0,53
X1.7	0,45	0,74	0,48
X1.8	0,44	0,76	0,66
X2.1	0,43	0,54	0,73
X2.2	0,50	0,59	0,74

X2.3	0,44	0,46	0,75
X2.4	0,54	0,57	0,77
X2.5	0,55	0,55	0,75
X2.6	0,53	0,66	0,77
X2.7	0,43	0,47	0,76
X2.8	0,59	0,54	0,74

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

Variabel	Composite Reliability
Organization performance	0.91
Competitive advantage	0.91
Management control system	0.92

Selanjutnya dilakukan pengamatan pada nilai R² untuk perhitungan nilai Q².

Tabel 7 R²

Variabel	R Square
Competitive advantage	0.504

Nilai koefisien determinasi (R Square) yang diperoleh variabel Competitive Advantage adalah sebesar 0.504. Dari hasil pengoprasian ini dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi variabel Competitive Advantage yaitu Management Control System dan Organization Performance memiliki peranan dalam mempengaruhi Competitive Advantage sebesar 50.4% dan sisanya yang sebesar 49.6% adalah pengaruh variabel dari luar penelitian ini.

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
Management Control System ke Organization Performance	0,73	14,10	0

Management Control System ke Competitive Advantage melalui Organization Performance	0,33	2,45	0,02
Organization Performance ke Competitive Advantage	0,43	3,96	0

Pengaruh Management control system terhadap Organization performance

Berdasarkan hasil dari analisis data, Management Control System berpengaruh positif terhadap Organization Performance. Nilai koefisien dari Management Control System terhadap Organization Performance menunjukkan angka 0,73 yang tergolong tinggi, serta nilai t-statistics yang dihasilkan adalah 14,10 yang memenuhi syarat nilai minimum kelayakannya yaitu 1,96. Hal ini membuat variabel Management Control System memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel Organization Performance. Dari hasil analisa yang dilakukan maka diketahui bahwa Management Control System di dalam hotel adalah hal pendorong bagi Organization Performance untuk meningkatkan kualitas serta performa organisasi.

Rata-rata dari tanggapan deskriptif oleh konsumen mengenai Management Control System di hotel Surabaya menunjukkan angka 3,80 yang dapat digolongkan sebagai nilai yang baik. Pada data deskriptif didapatkan Indikator X1.4 memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,00 yang menjelaskan bahwa responden setuju dengan " Kode etik bisnis perusahaan menginformasikan perilaku-perilaku yang tidak diterima dalam perusahaan "

Menurut Septiani & Chaerudin (2020), peningkatan persepsi harga pelanggan akan menghasilkan minat beli konsumen yang lebih baik. Management Control System pada penelitian ini memiliki efek yang sinergis terhadap Organization Performance hotel di Surabaya, hal ini dibuktikan dari nilai koefisien yang telah dihasilkan melalui PLS. Penelitian oleh Lindawati (2010) Sandino (2007) Suwanto FX (2001) mendukung hasil penelitian ini yang memberikan hasil bahwa Management Control System dipengaruhi oleh Organization Performance hotel.

Pengaruh Management control system terhadap Competitive Advantage melalui Organization Performance

Berdasarkan hasil analisis data, ditunjukan bahwa Management Control System berpengaruh positif terhadap Organization Performance. Nilai koefisien dari Management Control System terhadap

Competitive Advantage menunjukkan angka 0.33 yang dimana angka ini besar, serta nilai t-statistics yang dihasilkan adalah 2,45 yang lebih besar dari syarat minimum 1.96. Hal ini membuat variabel Management Control System memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel Competitive Advantage.

Rata-rata dari tanggapan deskriptif oleh responden mengenai Organization Performance hotel di Surabaya menunjukkan angka 4,01 yang dapat digolongkan sebagai nilai yang baik. Selain itu indikator dengan mean tertinggi adalah 4,15 yang menjelaskan responden setuju apabila tingkat kepuasan karyawan meningkat.

Menurut Bouquin (2008) Management Control System memiliki pengaruh yang positif terhadap Organization Performance. Management Control System pada penelitian ini memiliki efek yang sinergis terhadap Organization Performance hotel di Surabaya, hal ini dibuktikan dari nilai koefisien yang telah dihasilkan melalui PLS. Teori oleh Shahid et al. (2017), Monareh dan Wiryawan (2012), Kotler dan Keller (2012), dan Azzari & Pelissari (2020) didukung oleh hasil dari penelitian ini yang memberikan hasil bahwa Management Control System meningkat juga akan meningkatkan Organization Performance

Pengaruh *Organization performance* terhadap *Competitive Advantage*

Berdasarkan hasil dari analisis data, Organizational Performance berpengaruh positif terhadap Competitive Advantage. Nilai koefisien dari Organization Performance terhadap Competitive Advantage menunjukkan angka 0,43 yang dimana angka tergolong tinggi, serta nilai t-statistics yang dihasilkan adalah 3,96 yang dimana nilai ini lebih besar dari nilai minimum kelayakannya yaitu 1.96. Hal ini membuat variabel Organization Performance memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel Competitive Advantage. Dari hasil analisa yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa Organization Performance dalam hotel adalah pendorong bagi Competitive Advantage hotel untuk menambah value perusahaan. Rata-rata dari tanggapan deskriptif oleh konsumen mengenai Competitive Advantage hotel di Surabaya menunjukkan angka 3,97 yang dapat digolongkan sebagai nilai yang baik. Pada data deskriptif didapatkan indikator dengan nilai mean tertinggi Y.2 dan Y.6 dengan nilai 4.06. yang menandakan bahwa “Perusahaan kami dapat menawarkan harga yang lebih unggul dari pesaing kami” dan “Perusahaan kami menyediakan jasa yang bisa disesuaikan dengan keinginan pelanggan (Custom product) “ merupakan

jawaban responden yang paling disetujui pada variabel Competitive Advantage.

Menurut (Nono,2014) Organization Performance memiliki pengaruh yang positif terhadap Competitive Advantage. Organization Performance pada penelitian ini memiliki efek yang sinergis terhadap Organizational Performance hotel di Surabaya, hal ini dibuktikan dari nilai koefisien yang telah dihasilkan melalui PLS. Teori Agha dan Alrubaiee, (2012) Porter (1998) Hertati (2019) didukung oleh hasil dari penelitian ini yang memberikan hasil bahwa Organizational Performance meningkat juga akan meningkatkan Competitive Advantage

CONCLUSION

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah

1. Management Control System berpengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage. Semakin tinggi Management Control System maka akan semakin meningkat juga keunggulan bersaing pada perusahaan.
2. Management Control System berpengaruh secara signifikan terhadap Organizational Performance. Semakin tinggi Management Control System akan meningkat juga Organization Performance pada perusahaan.
3. Organization Performance berpengaruh secara signifikan terhadap Competitive Advantage. Semakin tinggi performa organisasi maka akan semakin meningkat juga keunggulan bersaing pada perusahaan.

REFERENCES

- [1] Addicosn-Wesley.Tekavcic, M. (2014). Work-Family Conflict: A Review of Antecedents And Outcomes. International Journal of Management & Information Systems, Vol 18 No 1.
- [2] Anthony, R., Vijay Govindarajan (2005) Management Control System, Jilid I dan II Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- [3] Armesh, H., Salarzehi, H. (2010). Management Control System. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 2(6), 193-206.
- [4] Arief Setiawan. 2012. Jurnal Pengaruh Harga dan Lokasi Terhadap

- Keputusan Pembelian Ramayana. Vol 14 No.2
- [5] Atmo, Soeprapto, Krisdarto. 2006. Menuju SDM Berdaya. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- [6] Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 19-120.
- [7] Bastian, Indra. 2013. Sistem Akuntansi Sektor Publik .Erlangga.Jakarta.
- [8] Cameron & Quinn (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*, Third Edition.
- [9] David, Fred. R. 2016. *Manajemen Strategik*, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Prehallindo, Jakarta.
- [10] Deal , T.E and Kennedy, A.A. 1982. *Organizational Culture: The Rites and Rituals Of Organization Life*, Addicosp-Wesley.
- [11] Deal , T.E and Kennedy, A.A. 2007. *Organizational Culture: The Rites and Rituals Of Organization life*
- [12] Efferin, Sujoko and Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. PT Gramedia: Jakarta
- [13] Govindarajan, V.J. and Gupta, A.K. (1985). "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance", *Accounting, Organisations and Society*, 10(1), pp. 51–66.
- [14] Hessel, Nogi. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- [15] Kotler dan Keller. 2010. *Manajemen Pemasaran*. Jilid I. Edisi keTiga belas. Jakarta: Erlangga.
- [16] Kreitner dan Kinicki, 2016. *Perilaku Organisasi (Organizational. Behavior)*. Salemba
- [17] Lenvine, Charless H., et al.1990. *Public Administration : Challenges, Choices, Consequences*, Illinois : Scot Foreman.
- [18] Li. (2006). *Supply chain management: Concepts, techniques and practices enhancing value through collaboration*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- [19] Lindawati. 2010. *Strategi Inventaris Alat dan Bahan*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- [20] Mehralian (2012). *Intellectual Capital And Corporate Performance In Iranian Pharmaceutical Industry*. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 138–158.
- [21] Merchant, K.A. and Stede, W.A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 2nd Edition. Prentice Hall. London.
- [22] Mooney, Ann. (2007). *Journal Education for Business*. November/December, New Jersey: Heldref Publication.
- [23] Musthafa. 2017. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- [24] Otley, D.T. 1980. "The Contingency Theory Of Management Accounting Achievement And Prognosis". *Accounting, Organizations And Society*, Vol. 5 No.4 Hal. 413- 428.
- [25] Priyatno, Duwi. 2016. *Belajar Alat Analisis Data Dan Cara Pengolahannya Dengan SPSS Praktis dan Mudah Dipahami untuk Tingkat Pemula dan Menengah*. Yogyakarta: Gava Media.
- [26] Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- [27] Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- [28] Simons, R.A. 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- [29] Sophia Su, Kevin Baird, (2015) "The role of leaders in achieving organisational outcomes", *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 3

- [30]Sugiyono (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta.
- [31]Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung:CV Alfabeta.
- [32]Suwanto, F.X., Koesharyono, D., 2009, Budaya Organisasi: Kajian Konsep dan Implementasi, Penerbit Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yogyakarta.
- [33]Umi Farida, MM. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia II. Ponorogo: umpo press.
- [34]Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. Accounting, Organizations and Society, 32, 757–788.
- [35]Zervas, G., Proserpio, D., Byers. J.W. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. Journal of Marketing Research, Boston University - University of Southern California: USA.

APPENDIX

Inner Model

Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
mcs -> ca	0.330	0.321	0.135	2.445	0.015
mcs -> op	0.733	0.740	0.052	14.098	0.000
op -> ca	0.432	0.446	0.109	3.960	0.000