

DRIVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS: STRATEGIC AGILITY AND INNOVATION AS MEDIATORS

Edward Fazri ¹, Kurniarga Bagaskara ², Esti Utami Pratiwi ³ dan Puspita Maelani ⁴

^{1,2} Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

³ Politeknik Piksi Input Serang

⁴ Politeknik Negeri Jakarta

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 5 April 2026

Revised: 1 Juni 2026

Accepted: 6 Juni 2026

Keywords:

Management Control System

Strategic Agility

Innovation Capability

Competitive Ad-

vantage, Manufacturing Industry

*This is an open-access article
under the [CC BY](#) license.*



ABSTRACT

Penelitian ini menguji pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sebagai paket terhadap keunggulan bersaing, dengan kelincuhan strategis dan kemampuan inovasi sebagai mediator paralel, pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten, Indonesia. Dengan mengacu pada integrasi teori Teori Kontingensi, Resource-Based View, dan Teori Kapabilitas Dinamis, penelitian kuantitatif ini menggunakan desain kausal-eksplanatori. Data dikumpulkan dari 186 responden tingkat manajerial menggunakan kuesioner terstruktur, dan hipotesis yang diajukan diuji menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0, dengan menerapkan prosedur bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SPM sebagai paket berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelincuhan strategis dan kemampuan inovasi. Kelincuhan strategis dan kemampuan inovasi secara signifikan meningkatkan keunggulan bersaing. Yang menarik, SPM juga berkontribusi secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Analisis mediasi mengonfirmasi bahwa kelincuhan strategis dan kemampuan inovasi berperan sebagai mediator parsial, yang secara kolektif menjelaskan sebagian besar dari total pengaruh. Model ini menunjukkan daya penjelas yang kuat, dengan mampu menjelaskan proporsi varians yang substansial pada keunggulan bersaing, kemampuan inovasi, dan kelincuhan strategis. Penelitian ini memajukan literatur akuntansi manajemen dengan menawarkan bukti empiris pertama mengenai mekanisme mediasi paralel dari kelincuhan strategis dan kemampuan inovasi dalam hubungan antara SPM dan keunggulan bersaing pada konteks manufaktur Indonesia yang masih jarang diteliti. Temuan ini mengkonseptualisasi ulang SPM sebagai pemungkin strategis yang membangun kapabilitas organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

This study investigates the effect of Management Control System (MCS) as a package on competitive advantage, with strategic agility and innovation capability as parallel mediators, in manufacturing firms in Banten Province, Indonesia. Drawing upon the theoretical integration of Contingency Theory, Re-source-Based View, and Dynamic Capability Theory, this quantitative research employs a caus-al-explanatory design. Data were collected from 186 managerial-level respondents using structured ques-tionnaires, and the proposed hypotheses were tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0, incorporating bootstrapping procedures. The results reveal that MCS as a package exerts a positive and significant influence on strategic agility and innovation capability. Both strategic agility and innovation capability significantly enhance competitive advantage. Notably, MCS also directly contributes to competitive advantage. Mediation analysis confirms that strategic agility and innovation capability serve as partial mediators, collectively explaining a substantial portion of the total effect. The model demonstrates strong explanatory power, accounting for a considerable proportion of the variance in competitive advantage, innovation capability, and strategic agility. This study advances man-agement accounting literature by offering the first empirical evidence of the parallel mediating mechanisms of strategic agility and innovation capability in the MCS-competitive advantage nexus within the un-der-researched context of Indonesian manufacturing. The findings reconceptualize MCS as a strategic enabler that builds organizational capabilities for sustainable competitive advantage.

Corresponding Author:

Edward Fazri

Department of Accounting, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa,

Jl. Raya Palka KM. 03 Sindangsari, Kec. Pabuaran, Kab. Serang.

Email: edward.fazri@untirta.ac.id

PENDAHULUAN

Industri manufaktur telah lama menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia dan terus mempertahankan perannya sebagai sektor penyumbang terbesar bagi Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Berdasarkan data terbaru Badan Pusat Statistik (BPS), kontribusi manufaktur terhadap PDB nasional terus meningkat secara konsisten dari 18,34 persen pada tahun 2022, menjadi 18,67 persen pada tahun 2023, dan mencapai 18,98 persen pada tahun 2024. Tren peningkatan ini merupakan sinyal positif yang mematahkan

kekhawatiran deindustrialisasi dini yang sempat menjadi diskursus akademis dan kebijakan dalam beberapa tahun terakhir. Data terkini bahkan menunjukkan bahwa pada kuartal III tahun 2025, distribusi sektor manufaktur mencapai 19,15 persen dari PDB, naik dibandingkan 19,02 persen pada kuartal yang sama tahun 2024, dengan pertumbuhan tahunan sebesar 5,54 persen. Di balik angka pertumbuhan yang menjanjikan tersebut, terdapat dinamika yang penuh tekanan dan ketidakpastian. Ketegangan geopolitik dan perlambatan ekonomi dunia pada tahun 2024 berdampak langsung pada turunnya permintaan ekspor, di mana volume ekspor manufaktur Indonesia hanya tumbuh 2,5 persen, jauh di bawah target yang ditetapkan sebesar 5 persen. Kondisi ini diperparah oleh gejala Purchasing Managers' Index (PMI) manufaktur yang sangat fluktuatif sepanjang tahun 2024. PMI Manufaktur Indonesia mencatat kontraksi beruntun selama lima bulan berturut-turut sejak Juli 2024 pada level 49,3, diikuti Agustus pada 48,9, September pada 49,2, Oktober pada 49,2, dan November 2024 pada 49,6 — kondisi yang mengingatkan kembali pada masa awal pandemi Covid-19 ketika PMI juga mengalami kontraksi panjang. Kontraksi ini mencerminkan kompleksnya tantangan yang dihadapi, mulai dari lesunya perekonomian global akibat konflik geopolitik, persaingan produk impor murah yang semakin agresif, hingga tekanan daya beli konsumen domestik.

Provinsi Banten memiliki 16 kawasan industri yang tersebar di Kota Cilegon, Kabupaten Serang, Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang Selatan, Kabupaten Lebak, dan Kabupaten Pandeglang, yang keseluruhannya telah terintegrasi dengan infrastruktur memadai sehingga mampu meningkatkan efisiensi produksi dan logistik serta daya saing produk manufaktur nasional di pasar ekspor. Keunggulan infrastruktur ini mencakup keberadaan Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Pelabuhan Merak, jaringan jalan tol Jakarta-Merak, dan jalur kereta api, yang secara kolektif menjadikan Banten sebagai lokasi ideal bagi industri yang memerlukan distribusi cepat baik untuk pasar domestik maupun ekspor. Dari sisi investasi, Banten mencatatkan kinerja yang mengesankan. Realisasi investasi di Provinsi Banten pada tahun 2022 mencapai Rp80,2 triliun atau naik 38,41 persen dibanding tahun sebelumnya yang mencapai Rp57,96 triliun. Pemerintah Provinsi Banten kini bahkan berencana membuka kawasan industri baru berbasis industri hijau di Kabupaten Lebak dan Pandeglang, menandakan komitmen jangka panjang untuk memperluas basis industri Banten secara berkelanjutan.

Namun di balik potensi besar tersebut, perusahaan manufaktur di Banten menghadapi tantangan daya saing yang tidak ringan. Persaingan dengan kawasan industri lain di Bekasi, Karawang, dan Tangerang masih menjadi perhatian serius, sementara isu lingkungan dan kebutuhan akan konsep industri ramah lingkungan semakin mendesak untuk dipenuhi. Peningkatan otomatisasi telah mengubah lanskap pekerjaan di banyak industri manufaktur, mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja manual dan meningkatkan kebutuhan akan ket-erampilan yang lebih teknis — sebuah transformasi yang menuntut respons strategis dari manajemen perusahaan. Dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, Management Control System (MCS) telah berevolusi dari sekadar instrumen pengendalian birokrasi menjadi mekanisme strategis yang mendorong kapabilitas dan kinerja organisasi. Malmi dan Brown (2008) mengonseptualisasikan MCS sebagai sebuah package yang mencakup lima elemen saling terkait: cultural controls yang membentuk nilai dan norma organisasi, planning controls yang mengarahkan perilaku melalui perencanaan jangka pendek dan panjang, cybernetic controls yang mencakup anggaran, pengukuran kinerja finansial dan non-finansial serta sistem hybrid, reward and compensation controls yang menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, dan administrative controls yang mengatur struktur organisasi serta kebijakan dan prosedur.

Gagasan bahwa MCS dapat menciptakan competitive advantage bukan sesuatu yang baru. Simons (1990) dalam penelitian seminalnya yang terbit di *Accounting, Organizations and Society* telah membuktikan secara konseptual bahwa MCS berperan langsung dalam membentuk dan mengeksekusi strategi kompetitif perusahaan. Namun pertanyaan yang lebih mendalam — bagaimana mekanisme MCS menghasilkan keunggulan kompetitif — masih menjadi perdebatan dalam literatur. Penelitian terkini menunjukkan bahwa penguatan riset dan inovasi serta kolaborasi antara lembaga riset dan industri sangat penting untuk meningkatkan daya saing sektor manufaktur, namun peran sistem pengendalian manajemen sebagai fasilitator kapabilitas strategis masih jarang dieksplorasi secara empiris di konteks Indonesia. Meskipun hubungan antara MCS dengan strategic agility, MCS dengan innovation capability, serta kedua kapabilitas tersebut dengan competitive advantage telah diteliti secara parsial dan terpisah, belum ada penelitian yang secara terintegrasi dan simultan menguji peran mediasi paralel strategic agility dan innovation capability dalam hubungan antara MCS as a package dengan competitive advantage — terutama di konteks perusahaan manufaktur Indonesia.

Kesenjangan ini menjadi semakin penting untuk diisi mengingat empat alasan berikut. Pertama, sebagian besar penelitian MCS yang ada dilakukan di konteks negara maju atau negara berkembang di luar Asia Tenggara, sehingga generalisasinya ke konteks Indonesia perlu diuji secara empiris. Kedua, model mediasi paralel yang melibatkan dua kapabilitas sekaligus — strategic agility dan innovation capability — belum pernah diuji, padahal keduanya memiliki mekanisme yang berbeda dalam menghasilkan competitive advantage. Ketiga, industri manufaktur Indonesia mempekerjakan lebih dari 18 juta orang pada tahun 2023 atau sekitar 14 persen dari total

angkatan kerja, sehingga temuan penelitian ini akan memiliki implikasi praktis yang sangat luas. Keempat, Provinsi Banten sebagai salah satu sentra manufaktur terbesar di Indonesia belum pernah menjadi lokus penelitian yang secara spesifik mengkaji integrasi MCS, strategic agility, innovation capability, dan competitive advantage secara bersamaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh MCS as a package terhadap competitive advantage dengan strategic agility dan innovation capability sebagai variabel mediator pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara akademik dalam pengembangan literature keilmuan bidang akuntansi manajemen dan praktis terutama dalam upaya peningkatan kualitas kontrol sebagai sebuah jalan dalam mencapai keunggulan kompetitif menggunakan tools manajemen referensi (Mendeley).

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Resource Based View

Resource-Based View yang dipopulerkan oleh Barney (1991) menegaskan bahwa sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan yang bersifat bernilai (valuable), langka (rare), sulit ditiru (inimitable), dan tidak tergantikan (non-substitutable) — dikenal sebagai kriteria VRIN. Dalam penelitian ini, RBV melandasi argumen bahwa strategic agility dan innovation capability merupakan kapabilitas internal yang memenuhi kriteria VRIN — keduanya dibangun dari proses organisasional yang kompleks, tertanam dalam rutinitas dan budaya perusahaan, sehingga sulit ditiru oleh pesaing.

MCS, sebagai sistem pengelolaan dan pengalokasian sumber daya, berperan penting dalam membangun dan memperkuat kedua kapabilitas tersebut. Penelitian konseptual terbaru menegaskan bahwa innovation capability — didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan mengidentifikasi ide baru dan mentransformasikannya menjadi produk, layanan, atau proses baru yang menguntungkan perusahaan — memiliki hubungan erat dengan dynamic capabilities, dan keduanya bersumber dari sumber daya internal yang dikelola secara strategis melalui sistem pengendalian yang efektif.

2.2. Dynamic Capability Theory

Dynamic Capability Theory yang dikemukakan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) memperluas RBV dengan menekankan bahwa dalam lingkungan yang berubah cepat, keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari kepemilikan sumber daya statis, melainkan dari kemampuan perusahaan untuk membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kapabilitas internal secara dinamis. Teece et al. (1997) mengidentifikasi tiga kapabilitas dinamis inti: sensing (mendeteksi peluang dan ancaman), seizing (memanfaatkan peluang), dan reconfiguring (merekonfigurasi sumber daya).

Penelitian terbaru membuktikan bahwa tiga meta-kapabilitas strategic agility — strategic sensitivity, leadership unity, dan resource fluidity — secara konseptual paralel dan saling melengkapi dengan tiga kapabilitas dinamis Teece et al. (1997), di mana strategic agility bertujuan menciptakan keseimbangan dinamis antara mendeteksi peluang lokal, memanfaatkan sinergi global, dan menciptakan nilai secara berkelanjutan. Relevansi Dynamic Capability Theory dalam penelitian ini terletak pada kemampuannya menjelaskan bagaimana MCS memfasilitasi pembangunan strategic agility dan innovation capability sebagai kapabilitas dinamis yang bermuara pada competitive advantage.

Management Control System (MCS) as a Package

Malmi dan Brown (2008) mendefinisikan MCS as a package sebagai kumpulan atau seperangkat kontrol dan sistem kontrol yang digunakan oleh manajer untuk mengarahkan perilaku karyawan. Konsep package digunakan karena dalam kebanyakan organisasi kontemporer terdapat sejumlah MCS yang berbeda, yang sering kali diperkenalkan oleh kelompok kepentingan yang berbeda pada waktu yang berbeda pula, sehingga kontrol secara keseluruhannya tidak boleh didefinisikan sebagai satu sistem tunggal, melainkan sebagai paket sistem. Malmi dan Brown (2008) menyediakan tipologi baru untuk MCS yang terstruktur di sekitar lima kelompok: planning controls, cybernetic controls, reward and compensation controls, administrative controls, dan cultural controls. Tipologi ini didasarkan pada perbedaan antara pengambilan keputusan dan pengendalian, dan menangani kontrol yang digunakan manajer untuk mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan strategis organisasi.

Cultural controls ditempatkan di bagian paling atas dalam tipologi Malmi dan Brown karena bersifat luas namun tidak eksplisit. Cultural controls dianggap sebagai kontrol yang paling sulit diubah namun paling kuat dalam membentuk perilaku organisasi karena berakar pada nilai-nilai bersama, keyakinan, dan norma yang

tertanam dalam budaya perusahaan. Cultural controls mencakup value-based controls, symbol-based controls, dan clan controls. Planning controls merupakan bentuk kontrol ex-ante yang digunakan untuk menetapkan standar dan tujuan perilaku sebelum tindakan dilakukan. Planning controls bertujuan memastikan operasi berjalan secara teratur berdasarkan tujuan yang diharapkan, dengan dua aspek utama yaitu action planning untuk tujuan yang dapat dicapai dalam 12 bulan atau kurang, serta long-range planning untuk tujuan jangka panjang.

Cybernetic controls merupakan inti dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup mekanisme umpan balik untuk mengukur dan mengoreksi kinerja. Penganggaran merupakan komponen sentral dan fondasi MCS di sebagian besar organisasi dan penggunaannya hampir universal karena kemampuannya untuk merajut semua unsur organisasi yang berbeda menjadi rencana komprehensif yang melayani banyak tujuan, terutama perencanaan kinerja dan evaluasi kinerja aktual (Malmi & Brown, 2008). Reward and compensation controls dirancang untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui sistem insentif yang tepat. Sementara administrative controls mengatur struktur organisasi, tata kelola, dan prosedur yang memandu perilaku melalui mekanisme formal, termasuk struktur organisasi, kebijakan, dan prosedur operasional standar.

Strategic Agility

Strategic agility secara umum berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk terus beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah dan penuh ketidakpastian. Lebih spesifik, Doz dan Kosonen (2008) menyarankan bahwa strategic agility terdiri dari tiga meta-kapabilitas yaitu strategic sensitivity, resource fluidity, dan leadership unity. Konsep ini berkembang dari perspektif bahwa dalam lingkungan bisnis yang semakin turbulent, kemampuan adaptasi bukan lagi keunggulan — melainkan prasyarat keberlangsungan. Terdapat konsensus dalam literatur bahwa strategic agility membutuhkan tiga kapabilitas yang saling terkait: pertama, strategic sensitivity yang mengacu pada kapasitas kewaspadaan proaktif dan kesadaran terhadap perubahan lingkungan seiring perkembangannya, bersama dengan protokol perusahaan yang sangat partisipatif; kedua, leadership unity yang mengacu pada kemampuan manajemen puncak untuk membuat keputusan strategis bersama yang berani secara cepat dan akurat sebagai respons terhadap perubahan lingkungan strategis; dan ketiga, resource fluidity yang mengacu pada kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang dan mengalokasikan kembali sumber daya dan kapabilitas sesuai strategi baru yang ditetapkan perusahaan (Doz & Kosonen, 2008).

Strategic sensitivity merupakan kesadaran intens terhadap tren eksternal yang dikombinasikan dengan proses strategi yang partisipatif secara internal. Dimensi ini bersifat proaktif, melibatkan proses strategi yang terbuka, kewaspadaan strategis yang tinggi, dan dialog internal berkualitas tinggi di antara para manajer senior. Strategic sensitivity memungkinkan perusahaan mendeteksi sinyal-sinyal perubahan pasar lebih awal dari pesaing, memberikan keunggulan waktu yang kritis dalam merespons peluang dan ancaman. Leadership unity atau komitmen kolektif merupakan kemampuan tim puncak dan kepemimpinan organisasi untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan strategis bersama yang berani secara cepat, tanpa terjebak dalam politik menang-kalah, serta menjalankan implementasi dengan energi tinggi. Resource fluidity dimungkinkan oleh struktur multidimensi yang fleksibel dan inisiatif terdesentralisasi, oleh mobilitas pengetahuan dan sumber daya manusia antar unit, serta oleh proses bisnis modular yang transparan (Doz & Kosonen, 2008).

Innovation Capability

Innovation capability didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi ide-ide baru dan mentransformasikannya menjadi produk, layanan, atau proses baru yang menguntungkan perusahaan. Penelitian empiris telah mengkonfirmasi bahwa terdapat hubungan positif antara implementasi aktivitas inovasi dengan kinerja masa depan organisasi. Innovation capability bukan sekadar tentang menghasilkan ide — melainkan tentang membangun kapasitas organisasi untuk secara konsisten mengubah ide menjadi nilai yang dapat dirasakan oleh pelanggan dan stakeholder. Systematic literature review komprehensif yang mengkaji 103 artikel dari database Web of Science dan Scopus tahun 2001–2022 mengungkapkan bahwa terdapat berbagai skala dan pendekatan yang terkait untuk pengukuran innovation capability, dengan dimensi utama yang paling konsisten digunakan dalam penelitian meliputi product innovation, process innovation, dan organizational/managerial innovation. Keragaman dimensi ini mencerminkan sifat multifaset dari inovasi sebagai sebuah kapabilitas organisasional.

Product innovation capability mencerminkan kemampuan perusahaan mengembangkan produk atau layanan baru yang lebih baik dari pesaing. Penelitian empiris pada UKM manufaktur Yordania membuktikan bahwa inovasi produk berpengaruh signifikan positif terhadap competitive advantage perusahaan, dengan koefisien beta sebesar 0,408 — menjadikannya dimensi inovasi dengan pengaruh yang sangat kuat terhadap keunggulan kompetitif (Al-Azzam et al., 2024). Process innovation capability mencerminkan kemampuan perusahaan memperbaiki proses produksi dan operasional secara berkelanjutan. Process innovation terbukti berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage dengan koefisien beta sebesar 0,453 — bahkan lebih besar

dari product innovation — menunjukkan bahwa efisiensi proses merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sangat kritis bagi perusahaan manufaktur (Al-Azzam et al., 2024). Sementara itu, managerial/organizational innovation capability mencerminkan kemampuan perusahaan mengadopsi pendekatan dan praktik manajemen baru yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

2.5 Competitive Advantage

Competitive advantage mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengungguli pesaingnya secara konsisten. Keunggulan ini bukan sekadar bersifat sementara atau sesaat, melainkan bertahan meskipun ada tekanan kompetitif dan fluktuasi pasar. Porter (1985) dalam karyanya yang monumental *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* mengidentifikasi dua tipe dasar competitive advantage: cost advantage yang terjadi ketika sebuah perusahaan mampu menghasilkan produk atau layanan yang sama dengan pesaingnya namun dengan biaya yang lebih rendah, serta differentiation advantage yang diperoleh ketika sebuah perusahaan menawarkan manfaat yang melampaui manfaat yang ditawarkan pesaingnya. Lima kekuatan Porter yang membentuk struktur industri — ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, persaingan di antara pesaing yang ada, dan ancaman produk substitusi — cenderung mendorong organisasi untuk menekankan strategi cost focus atau differentiation focus sebagai basis competitive advantage mereka. Untuk konteks manufaktur, dimensi pengukuran competitive advantage yang umum digunakan meliputi keunggulan biaya (cost advantage), keunggulan kualitas produk (quality advantage), keunggulan inovasi (innovation advantage), dan keunggulan pengiriman/layanan (delivery advantage).

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh MCS terhadap Strategic Agility

Argumen teoretis hubungan MCS terhadap Strategic Agility bertumpu pada dua aliran literatur yang saling melengkapi. Pertama, dari perspektif Contingency Theory, MCS yang didesain secara tepat akan membentuk kapabilitas organisasional yang sesuai dengan tuntutan lingkungan — dan dalam lingkungan yang volatile, kapabilitas yang paling dibutuhkan adalah strategic agility. Kedua, dari perspektif Dynamic Capability Theory, MCS berfungsi sebagai infrastruktur yang memungkinkan sensing, seizing, dan reconfiguring — tiga kapabilitas yang secara konseptual identik dengan tiga dimensi strategic agility. Nuhu, Baird, dan Appuhami (2019) dalam *Journal of Accounting and Organizational Change* membuktikan secara empiris bahwa interactive use of MCS berpengaruh positif terhadap strategic flexibility dan employee empowerment sebagai kapabilitas dinamis. MCS as a package, dengan cybernetic controls yang menyediakan informasi kinerja real-time, interactive controls yang mendorong dialog strategis, dan cultural controls yang membangun nilai fleksibilitas, secara kolektif membentuk fondasi yang diperlukan untuk membangun strategic agility. Strategic agility yang dibangun di atas tiga meta-kapabilitas strategic sensitivity, leadership unity, dan resource fluidity, justru difasilitasi oleh sistem pengendalian yang memberikan informasi strategis real-time, mendorong dialog terbuka, dan memungkinkan alokasi sumber daya yang fleksibel. Berdasarkan argumentasi teoritis dan empiris tersebut, hipotesis pertama penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Management Control System berpengaruh positif terhadap Strategic Agility

2.6.2 Pengaruh MCS terhadap Innovation Capability (H2)

Bisbe dan Otley (2004) dalam *Accounting, Organizations and Society* menjadi penelitian paling berpengaruh yang membuktikan hubungan MCS dengan innovation capability. Mereka membuktikan bahwa interactive use of MCS berpengaruh positif terhadap inovasi produk, terutama pada perusahaan dengan tingkat inovasi sedang. Mekanismenya adalah bahwa penggunaan MCS secara interaktif — di mana manajer senior menggunakannya sebagai forum dialog tentang ketidakpastian strategis — mendorong pembelajaran organisasional, eksperimentasi, dan pada akhirnya inovasi. Penelitian tentang MCS dan ambideksteralitas organisasi menemukan bahwa daripada satu sistem pengendalian manajemen yang spesifik, justru paket MCS dan berbagai bentuk penggunaan sistem tersebut yang diperlukan untuk berhasil mencapai dan mengelola ambideksteralitas organisasi (Bedford, 2015). Planning controls memberikan arah strategis bagi inovasi, cybernetic controls memantau kemajuan proyek inovasi, sementara cultural controls membangun norma dan nilai yang mendukung kreativitas dan pengambilan risiko yang terukur. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis kedua dirumuskan:

H₂: Management Control System berpengaruh positif terhadap Innovation Capability

2.6.3 Pengaruh Strategic Agility terhadap Competitive Advantage (H3)

Strategic agility adalah meta-kapabilitas yang memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi, bereaksi, dan memanfaatkan perubahan cepat di lingkungan dengan mendefinisikan ulang strategi korporat serta

mengadaptasi strategi kompetitif dan fungsional mereka untuk bertahan dan menciptakan nilai. Kemampuan mengantisipasi dan merespons perubahan lebih cepat dari pesaing secara inheren menghasilkan keunggulan kompetitif — baik dalam bentuk first-mover advantage, efisiensi alokasi sumber daya, maupun diferensiasi yang berkelanjutan. Alokshie, Adedokun, dan Iyiola (2025) dalam *Humanities and Social Sciences Communications* (Springer/Nature) memberikan bukti empiris terkuat untuk hubungan ini, dengan membuktikan bahwa strategic agility berpengaruh positif signifikan terhadap sustained competitive advantage pada 403 manajer perusahaan manufaktur, dengan indirect effect = 0,399 dan confidence interval 95% [0,287; 0,546] tanpa nilai nol. Inovasi dan perubahan regulasi terbukti berdampak positif pada semua dimensi strategic agility yang diukur dan secara bersama-sama temuan ini memajukan pemahaman akademis tentang bagaimana berbagai bentuk turbulensi lingkungan membentuk komponen strategic agility dan pada akhirnya competitive advantage. Berdasarkan argumentasi tersebut:

H3: Strategic Agility berpengaruh positif terhadap Competitive Advantage

2.6.4 Pengaruh Innovation Capability terhadap Competitive Advantage (H4)

Keunggulan kompetitif memiliki berbagai sumber, termasuk namun tidak terbatas pada keunggulan operasional, inovasi produk, reputasi merek, dan hubungan pelanggan. Organisasi yang secara efektif memanfaatkan inovasi strategis tidak hanya meningkatkan penawaran produk dan layanan, tetapi juga menumbuhkan kapabilitas yang sulit ditiru oleh pesaing — memenuhi kriteria VRIN dari Resource-Based View dan menciptakan keunggulan yang berkelanjutan. Temuan empiris pada UKM manufaktur membuktikan bahwa jenis-jenis inovasi berpengaruh signifikan positif terhadap competitive advantage perusahaan, di mana process innovation ($\beta=0,453$), product innovation ($\beta=0,408$), marketing innovation ($\beta=0,297$), dan organizational innovation ($\beta=0,186$) semuanya memberikan kontribusi signifikan — mendukung literatur relevan yang memvalidasi bahwa perusahaan dapat memperoleh competitive advantage melalui berbagai jenis inovasi (Al-Azzam et al., 2024). Berdasarkan bukti empiris yang konsisten dan kuat ini:

H4: Innovation Capability berpengaruh positif terhadap Competitive Advantage

2.6.5 Pengaruh Langsung MCS terhadap Competitive Advantage (H5)

Selain jalur mediasi, hubungan langsung MCS terhadap competitive advantage juga diuji dalam penelitian ini. Simons (1990) dalam studi seminalnya menetapkan bahwa MCS berkontribusi langsung pada penciptaan competitive advantage melalui mekanisme pengendalian strategis. Penggunaan MCS secara tepat memungkinkan perusahaan mengidentifikasi peluang kompetitif, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan mengeksekusi strategi dengan presisi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing yang tidak memiliki sistem pengendalian yang terintegrasi. Temuan penelitian terbaru menegaskan bahwa penggunaan praktik akuntansi manajemen — baik tradisional maupun kontemporer — memiliki peran positif penting dalam secara efektif menghadapi intensitas tekanan kompetitif dalam keadaan tertentu berdasarkan lingkungan unik yang dihadapi organisasi (Baird et al., 2024). Pengujian hubungan langsung ini juga diperlukan untuk menentukan apakah mediasi yang terjadi bersifat parsial atau penuh, yang memiliki implikasi teoretis dan praktis yang berbeda. Berdasarkan bukti tersebut:

H5: Management Control System berpengaruh positif terhadap Competitive Advantage

2.6.6 Peran Mediasi Strategic Agility (H6)

Hipotesis mediasi H6 dibangun berdasarkan rangkaian logis dari H1 dan H3: jika MCS membangun strategic agility (H1) dan strategic agility menghasilkan competitive advantage (H3), maka secara logis strategic agility memediasi hubungan MCS dengan competitive advantage. Dari perspektif Dynamic Capability Theory, MCS menyediakan infrastruktur pengendalian dan informasi yang diperlukan untuk membangun tiga meta-kapabilitas strategic agility — strategic sensitivity yang memerlukan informasi lingkungan real-time yang disediakan oleh cybernetic controls, leadership unity yang diperkuat oleh cultural controls dan administrative controls, serta resource fluidity yang difasilitasi oleh planning controls dan reward controls. Literatur menyimpulkan bahwa strategic agility dicirikan oleh tiga meta-kapabilitas yaitu strategic sensitivity, leadership unity, dan resource fluidity, dan kapabilitas-kapabilitas tersebut memungkinkan organisasi berpartisipasi dalam lingkungan persaingan berkecepatan tinggi sambil menghadapi perubahan cepat dari berbagai arah. MCS yang efektif membangun ketiga kapabilitas tersebut, yang kemudian secara kolektif menghasilkan competitive advantage. Berdasarkan argumentasi ini:

H6: Strategic Agility memediasi pengaruh Management Control System terhadap Competitive Advantage

2.6.7 Peran Mediasi Innovation Capability (H7)

Serupa dengan H6, hipotesis mediasi H7 dibangun dari rangkaian H2 dan H4. MCS menyediakan sumber daya, arah, dan sistem umpan balik yang diperlukan untuk aktivitas inovasi (H2), sementara innovation capability yang

terbangun tersebut menghasilkan produk, proses, dan praktik manajerial baru yang menciptakan keunggulan kompetitif (H4). Dari perspektif Resource-Based View, innovation capability merupakan kapabilitas internal yang memenuhi kriteria VRIN — dibangun secara kumulatif dari proses pembelajaran dan eksperimentasi yang difasilitasi oleh MCS. Innovation capability — sebagai kemampuan untuk mengidentifikasi ide baru dan mentransformasikannya menjadi produk, layanan, atau proses baru — memiliki hubungan yang erat dengan dynamic capabilities, dan keduanya bersumber dari sumber daya internal yang dikelola secara strategis melalui sistem pengendalian yang efektif. Pengujian mediasi ini akan memberikan pemahaman yang lebih lengkap tentang mekanisme bagaimana MCS menghasilkan competitive advantage — tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui pembangunan kapabilitas inovatif yang berkelanjutan. Berdasarkan argumentasi tersebut:

H₇: Innovation Capability memediasi pengaruh Management Control System terhadap Competitive Advantage

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel Sistem Pengendalian Manajemen, Kelincuhan Strategis, Kapabilitas Inovasi, dan Keunggulan Kompetitif pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel yang dibangun

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Banten dengan kriteria telah beroperasi minimal tiga tahun, memiliki minimal 50 karyawan, dan memiliki struktur manajemen formal. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria responden adalah manajer level atau setingkat manajer (Manajer Keuangan, Manajer Operasi, Manajer Produksi, atau Direktur) yang memiliki masa kerja minimal dua tahun di perusahaan tersebut dan terlibat langsung dalam proses perencanaan strategis serta pengambilan keputusan. Berdasarkan pedoman Hair et al. (2019) untuk analisis PLS-SEM, ukuran sampel minimal ditentukan sebesar 10 kali jumlah jalur terbanyak dalam model struktural. Model penelitian ini memiliki empat jalur sehingga sampel minimal yang diperlukan adalah 40 responden. Namun, untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian, penelitian ini menargetkan 150 responden yang berasal dari 50 perusahaan dengan melibatkan tiga responden dari setiap perusahaan.

Variabel Sistem Pengendalian Manajemen diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ferreira dan Otley (2009) serta Simons (1995) yang mencakup lima dimensi yaitu sistem pengendalian hasil, sistem pengendalian tindakan, sistem pengendalian personal dan kultur, sistem pengendalian interaktif, dan sistem pengendalian diagnostik. Variabel Kelincuhan Strategis diukur dengan instrumen dari Weber dan Tarba (2014) serta Tallon dan Pinsonneault (2011) yang meliputi dimensi sensitivitas strategis, kepemimpinan kolektif, kelincuhan sumber daya, dan kelincuhan kapabilitas. Variabel Kapabilitas Inovasi diukur menggunakan instrumen dari Wang dan Ahmed (2004) serta Calantone et al. (2002) yang mencakup dimensi inovasi produk, inovasi proses, inovasi manajerial, dan inovasi pemasaran. Sementara itu, variabel Keunggulan Kompetitif diukur dengan instrumen dari Li et al. (2006) serta Day dan Wensley (1988) yang meliputi dimensi keunggulan biaya, keunggulan kualitas, keunggulan inovasi, dan keunggulan responsif. Seluruh instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin dimana skor satu menunjukkan sangat tidak setuju hingga skor lima yang menunjukkan sangat setuju.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner baik secara langsung maupun online menggunakan Google Form kepada para responden terpilih. Selain itu, dilakukan pula dokumentasi untuk mengumpulkan data sekunder dari profil perusahaan guna keperluan verifikasi, serta wawancara singkat secara opsional untuk konfirmasi dan validasi jawaban responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM karena teknik ini dirancang untuk menguji hubungan kausal antar variabel dan bersifat prediktif. PLS tidak mensyaratkan data berdistribusi normal, mampu menangani model kompleks dengan banyak indikator, serta tetap stabil meskipun dengan ukuran sampel yang tidak terlalu besar, seperti pada penelitian ini dengan 186 responden. Selain itu, PLS memungkinkan pengujian simultan antara validitas indikator dan hubungan antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung (offline) maupun daring (online) menggunakan Google Form selama periode Maret hingga April 2026. Kuesioner disebar kepada perusahaan manufaktur yang tersebar di enam kabupaten/kota, meliputi Kota Cilegon, Kabupaten Serang, Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang Selatan, Kabupaten Lebak, dan Kabupaten Pandeglang.

Total kuesioner yang disebar sebanyak 233 eksemplar, yang terdiri dari 122 kuesioner (52,4%) yang disebar secara langsung dan 111 kuesioner (47,6%) melalui Google Form. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang kembali dan dapat diolah adalah sebanyak 186 eksemplar, sehingga tingkat pengembalian (return rate) mencapai 80%. Sebanyak 47 kuesioner (20%) tidak kembali atau tidak dapat diolah karena data tidak lengkap atau responden tidak memenuhi kriteria. Tingginya tingkat pengembalian ini dimungkinkan karena adanya kerja sama dengan asosiasi pengusaha manufaktur Banten serta dukungan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Banten.

Mayoritas responden berada pada posisi Manajer Operasi/Produksi (31,2%) dan Manajer Keuangan (22,6%), yang relevan dengan fokus penelitian pada sistem pengendalian manajemen dan kapabilitas operasional. Sebanyak 70,9% responden memiliki masa kerja lebih dari lima tahun, yang mengindikasikan bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai tentang proses manajemen di perusahaannya. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan sarjana (63,4%), diikuti oleh magister (19,4%) dan diploma (17,2%), menunjukkan bahwa responden memiliki kualifikasi akademik yang baik untuk memahami instrumen penelitian.

4.2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Hasil analisis deskriptif disajikan pada Tabel 3.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	N	M	Median	Modus	Max	Std. Dev.	Skewness
MCS Package	MCS	86	4,2	4,00	2,00	5,00	0,8	-1,056
	MCS	86	4,0	4,00	1,00	5,00	0,9	-1,144
	MCS	86	3,9	4,00	1,00	5,00	0,9	-1,195
	MCS	86	3,7	4,00	1,00	5,00	0,8	-0,976
	MCS	86	3,6	4,00	1,00	5,00	0,9	-0,818
	MCS	86	3,6	4,00	1,00	5,00	0,9	-0,818
Strategi c Agility	STG	86	4,0	4,00	1,00	5,00	0,8	-1,297
	STG	86	4,0	4,00	1,00	5,00	1,0	-1,169
	STG	86	3,8	4,00	1,00	5,00	0,9	-1,297
	STG	86	3,8	4,00	1,00	5,00	0,9	-1,297
Innovative Capability	INC	86	3,9	4,00	1,00	5,00	0,9	-1,214
	INC	86	3,7	4,00	1,00	5,00	0,8	-1,370
	INC	86	3,9	4,00	1,00	5,00	0,8	-1,180
	INC	86	3,9	4,00	1,00	5,00	0,8	-1,180
Competitive Advantage	CAD	86	4,1	4,00	1,00	5,00	0,9	-1,144
	CAD	86	4,3	4,00	1,00	5,00	0,7	-1,561
	CAD	86	4,3	4,00	2,00	5,00	0,7	-1,065

A3	86	01	0	00	00	00				
CAD	1	4,3	4,00	1,0	5,0	0,7	-1,475			
A4	86	23	0	00	00	43				

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, nilai rata-rata (*mean*) seluruh indikator berada pada rentang 3,672 hingga 4,355, yang menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang positif terhadap variabel-variabel penelitian. Nilai *median* untuk sebagian besar indikator berada pada angka 4,000, mengindikasikan bahwa setengah dari responden memberikan penilaian setuju atau sangat setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Nilai *standard deviation* yang relatif kecil menunjukkan bahwa variasi jawaban antar responden tidak terlalu tinggi. Nilai *skewness* yang negatif pada seluruh indikator mengindikasikan bahwa distribusi data cenderung menceng ke kanan, yang berarti mayoritas responden memberikan penilaian di atas rata-rata.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran merupakan tahap kritis dalam penelitian ini karena menentukan apakah instrumen yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk-konstruk teoretis dengan baik. Evaluasi dilakukan melalui tiga kriteria utama: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

4.3.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dinilai dengan dua ukuran: *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hair et al. (2019) menetapkan bahwa *outer loading* idealnya $\geq 0,70$, sementara AVE harus $\geq 0,50$. Hasil analisis pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria tersebut.

Tabel 2. Outer Loadings dan AVE

Konstruk	Indikator	Outer Loading	AVE
MCS Package	MCS1	0,741	0,623
	MCS2	0,784	
	MCS3	0,885	
	MCS4	0,783	
	MCS5	0,744	
Strategic Agility	STGA1	0,846	0,767
	STGA2	0,897	
	STGA3	0,883	
Innovation Capability	INCA1	0,836	0,740
	INCA2	0,891	
	INCA3	0,852	
Competitive Advantage	CADA1	0,751	0,593
	CADA2	0,765	
	CADA3	0,802	
	CADA4	0,762	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada indikator MCS3 (0,885) yang merepresentasikan dimensi *cybernetic controls*, diikuti oleh INCA2 (0,891) dan STGA2 (0,897). Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga indikator tersebut merupakan manifestasi terkuat dari konstruk masing-masing. Nilai AVE untuk seluruh konstruk berada di atas 0,50, dengan nilai tertinggi pada *Strategic Agility* (0,767). Dengan demikian, validitas konvergen dinyatakan terpenuhi.

4.3.2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dinilai menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yang mensyaratkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981). Hasil analisis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria ini.

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion

Konstruk	CA	IC	MCS	SA
Competitive Advantage (CA)	0,770			
Innovation Capability (IC)	0,674	0,860		
MCS Package (MCS)	0,728	0,737	0,789	
Strategic Agility (SA)	0,636	0,599	0,651	0,876

Catatan: Nilai pada diagonal (cetak tebal) adalah akar kuadrat AVE, nilai di bawah diagonal adalah korelasi antar konstruk.

Sumber: Data primer diolah (2026)

Akar kuadrat AVE untuk *Competitive Advantage* adalah 0,770, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan *Innovation Capability* (0,674), *MCS Package* (0,728), dan *Strategic Agility* (0,636). Pola yang sama juga terlihat pada konstruk lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi, yang

mengindikasikan bahwa setiap konstruk mengukur konsep yang unik dan berbeda secara teoretis.

4.3.3. Reliabilitas

Reliabilitas diukur menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Nilai ambang yang direkomendasikan adalah $\geq 0,70$ (Nunnally & Bernstein, 1994). Hasil analisis pada Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 4. Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
MCS Package	0,847	0,892
Strategic Agility	0,848	0,908
Innovation Capability	0,824	0,895
Competitive Advantage	0,772	0,854

Sumber: Data primer diolah (2026)

Nilai *Composite Reliability* tertinggi terdapat pada *Strategic Agility* (0,908), diikuti oleh *Innovation Capability* (0,895) dan *MCS Package* (0,892). Seluruh nilai CR berada di atas 0,80, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Dengan terpenuhinya seluruh kriteria evaluasi model pengukuran, maka instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, sehingga analisis model struktural dapat dilanjutkan.

4.4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk sesuai dengan hipotesis yang dikembangkan. Analisis dilakukan dengan menilai *R-Square*, *path coefficients*, dan uji signifikansi melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 sampel ulang (Hair et al., 2019).

4.4.1. Uji Kesesuaian Model (*R-Square*)

Nilai *R-Square* mengindikasikan proporsi varians variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Hasil analisis pada Tabel 7 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang substansial.

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted
Competitive Advantage	0,601	0,594
Innovation Capability	0,543	0,541
Strategic Agility	0,424	0,421

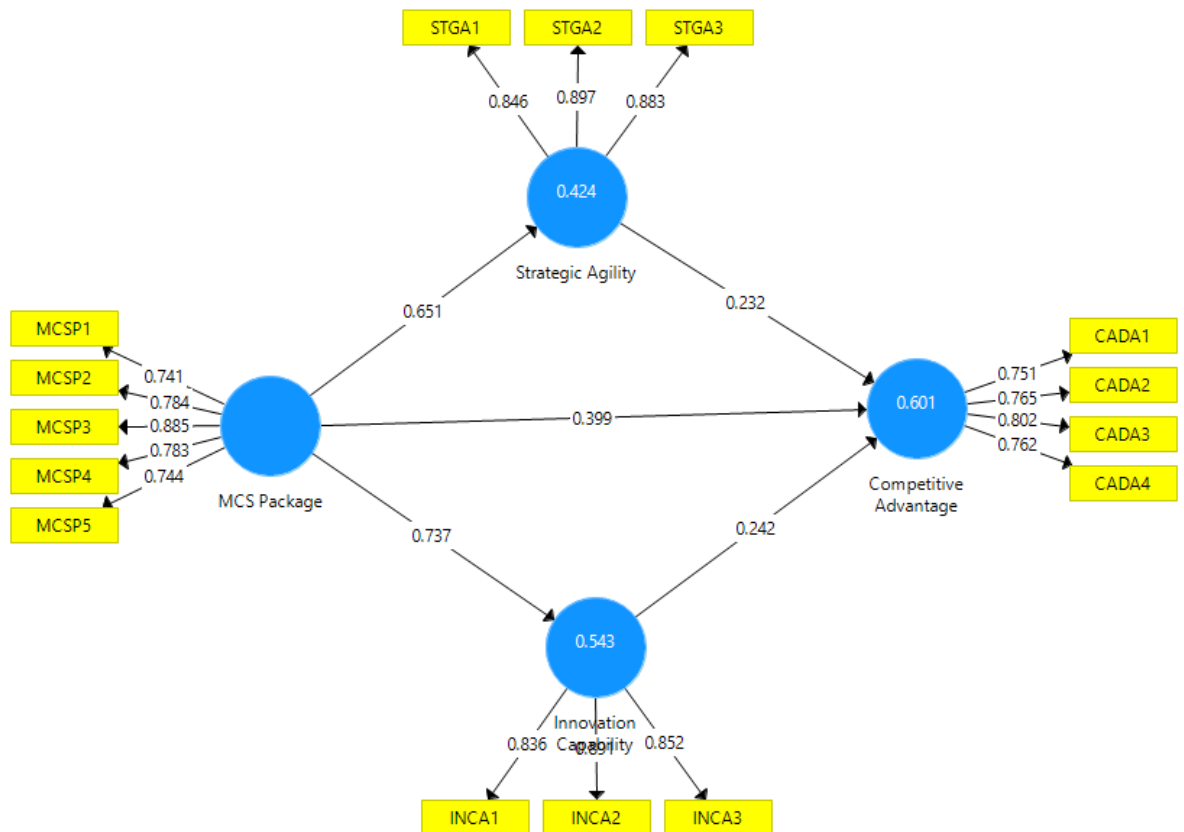
Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan kriteria Chin (1998), nilai *R-Square* sebesar 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah. Dengan demikian, *Competitive Advantage* memiliki daya penjas yang kuat (60,1%), sementara *Innovation Capability* dan *Strategic Agility* berada pada kategori moderat hingga kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa model struktural yang dikembangkan memiliki kemampuan prediksi yang baik.

4.4.2. Uji Hipotesis dan Koefisien Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), t-statistik, dan p-value. Hasil analisis ditampilkan pada Tabel 8 dan Gambar 1.

Gambar 1. Model Struktural Hasil Analisis PLS-SEM



Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien Jalur (β)	t-statistik	p-value	Keterangan
H1	MCS → Strategic Agility	0,651	8,317	0,000	Diterima
H2	MCS → Innovation Capability	0,737	12,941	0,000	Diterima
H3	Strategic Agility → Competitive Advantage	0,232	3,429	0,001	Diterima
H4	Innovation Capability → Competitive Advantage	0,242	3,371	0,001	Diterima
H5	MCS → Competitive Advantage (Langsung)	0,399	4,580	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2026)

Seluruh hipotesis yang diajukan diterima pada tingkat signifikansi 5% ($p < 0,05$). Nilai t-statistik untuk seluruh hubungan berada di atas nilai kritis 1,96, yang mengindikasikan bahwa hubungan antar konstruk signifikan secara statistik.

4.4.3. Uji Efek Mediasi

Untuk menguji peran mediasi *Strategic Agility* dan *Innovation Capability*, digunakan pendekatan *Variance Accounted For* (VAF) (Hair et al., 2014). VAF dihitung sebagai rasio *indirect effect* terhadap *total effect*. Kriteria yang digunakan adalah: $VAF < 20\%$ (tidak ada mediasi), $20\% \leq VAF \leq 80\%$ (mediasi parsial), dan $VAF > 80\%$ (mediasi penuh).

Tabel 9. Hasil Uji Efek Mediasi

Jalur Mediasi	Indirect Effect	Direct Effect	Total Effect	VAF	Keterangan
---------------	-----------------	---------------	--------------	-----	------------

MCS → SA	0,151	0,399	0,550	27,45%	Mediasi
→ CA					Parsial
MCS → IC	0,178	0,399	0,577	30,86%	Mediasi
→ CA					Parsial

Sumber: Data primer diolah (2026)

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Strategic Agility* memediasi pengaruh MCS terhadap *Competitive Advantage* dengan VAF sebesar 27,45%, sementara *Innovation Capability* memediasi hubungan tersebut dengan VAF sebesar 30,86%. Kedua nilai VAF berada pada rentang mediasi parsial, yang mengindikasikan bahwa MCS memengaruhi *Competitive Advantage* tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui pembangunan kapabilitas strategis berupa *Strategic Agility* dan *Innovation Capability*.

PEMBAHASAN

5.1. MCS sebagai Fondasi Kelincahan Strategis: Perspektif Dynamic Capability Theory

Temuan: H1 diterima ($\beta = 0,651$; $p < 0,001$).

Pengaruh MCS terhadap strategic agility merupakan temuan yang secara teoretis penting karena mengkonfirmasi bahwa sistem pengendalian manajemen tidak semata-mata berfungsi sebagai mekanisme command-and-control dalam perspektif tradisional, melainkan sebagai infrastruktur yang memungkinkan organisasi mengembangkan kapabilitas dinamis yang dibutuhkan dalam lingkungan yang turbulent.

Dalam kerangka Dynamic Capability Theory (Teece et al., 1997), kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi sumber daya internal secara dinamis guna merespons perubahan lingkungan. Teece mengidentifikasi tiga kapabilitas dinamis inti: sensing (mendeteksi peluang dan ancaman), seizing (memanfaatkan peluang), dan reconfiguring (merekonfigurasi sumber daya). Ketiga kapabilitas ini secara konseptual identik dengan tiga meta-kapabilitas strategic agility yang dikemukakan oleh Doz dan Kosonen (2008): strategic sensitivity, leadership unity, dan resource fluidity.

Secara lebih mendalam, temuan ini menunjukkan bahwa MCS sebagai paket—yang mencakup cybernetic controls, cultural controls, planning controls, reward and compensation controls, dan administrative controls (Malmi & Brown, 2008)—berperan dalam membangun ketiga meta-kapabilitas tersebut. Cybernetic controls yang menyediakan informasi kinerja real-time menjadi fondasi strategic sensitivity karena memungkinkan manajemen mendeteksi sinyal perubahan lingkungan dengan akurasi dan kecepatan yang tinggi. Cultural controls yang membangun nilai-nilai bersama tentang fleksibilitas, kolaborasi, dan keterbukaan menjadi fondasi leadership unity karena menciptakan kohesivitas tim manajemen puncak dalam pengambilan keputusan strategis. Sementara itu, planning controls dan reward controls yang dirancang secara fleksibel memfasilitasi resource fluidity karena memungkinkan alokasi ulang sumber daya secara cepat dan efisien.

Penting untuk dicatat bahwa koefisien jalur yang tinggi (0,651) mengindikasikan bahwa kontribusi MCS terhadap strategic agility bersifat substansial. Temuan ini memperkuat argumen bahwa dalam konteks perusahaan manufaktur yang beroperasi di Provinsi Banten—sebuah kawasan industri dengan dinamika persaingan yang tinggi—sistem pengendalian yang dirancang secara strategis tidak hanya berfungsi untuk memastikan kepatuhan, tetapi juga menjadi instrumen untuk membangun kapabilitas adaptif yang diperlukan untuk bertahan dan tumbuh.

Dari perspektif Contingency Theory (Otley, 1980), temuan ini juga mengonfirmasi bahwa desain MCS harus disesuaikan dengan karakteristik lingkungan yang dihadapi organisasi. Dalam lingkungan yang ditandai dengan ketidakpastian tinggi—sebagaimana tercermin dari fluktuasi Purchasing Managers' Index (PMI) manufaktur Indonesia yang mengalami kontraksi beruntun selama lima bulan pada tahun 2024—maka MCS yang rigid dan berorientasi pada bureaucratic control justru akan menjadi penghambat. Sebaliknya, MCS yang fleksibel, interaktif, dan berorientasi pada pembelajaran (Simons, 1995) akan memfasilitasi pembangunan kelincahan strategis.

5.2. MCS sebagai Fasilitator Inovasi: Mematahkan Mitos Tradisional

Temuan: H2 diterima ($\beta = 0,737$; $p < 0,001$).

Koefisien jalur tertinggi dalam model ini adalah pengaruh MCS terhadap innovation capability (0,737). Temuan ini secara tegas mematahkan mitos yang selama ini berkembang dalam literatur manajemen bahwa sistem pengendalian cenderung menjadi penghambat inovasi. Mitos ini berakar pada pandangan bahwa kontrol identik

dengan standarisasi, formalisasi, dan pengurangan ruang gerak bagi kreativitas. Namun, temuan empiris penelitian ini menunjukkan bahwa pandangan tersebut tidak lagi relevan, setidaknya dalam konteks perusahaan manufaktur kontemporer.

Dalam perspektif Resource-Based View (Barney, 1991), innovation capability merupakan kapabilitas internal yang memenuhi kriteria VRIN (valuable, rare, inimitable, non-substitutable). Kapabilitas inovasi tidak dapat dibeli di pasar faktor; ia harus dibangun secara internal melalui proses pembelajaran organisasional yang kumulatif. Di sinilah MCS memainkan peran kritis.

Penelitian seminal Bisbe dan Otley (2004) dalam Accounting, Organizations and Society merupakan tonggak penting yang membuktikan bahwa penggunaan MCS secara interaktif—di mana manajer senior menggunakan sistem pengendalian sebagai forum dialog tentang ketidakpastian strategis—mendorong pembelajaran organisasional, eksperimentasi, dan pada akhirnya inovasi produk. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa bukan hanya interactive use, tetapi keseluruhan paket MCS berkontribusi pada pengembangan kapabilitas inovasi.

Mekanisme yang terjadi dapat dijelaskan sebagai berikut. Planning controls memberikan arah strategis bagi aktivitas inovasi. Tanpa arah yang jelas, inovasi dapat menjadi aktivitas yang random dan tidak terarah. Cybernetic controls memantau kemajuan proyek inovasi dengan umpan balik yang memungkinkan koreksi dan pembelajaran. Umpan balik ini penting karena inovasi pada dasarnya adalah proses trial and error yang memerlukan pembelajaran dari kegagalan. Cultural controls membangun norma dan nilai yang mendukung kreativitas dan pengambilan risiko yang terukur. Budaya yang mendukung inovasi—di mana kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran—merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan inovasi jangka panjang. Reward and compensation controls menyelaraskan insentif individu dengan tujuan inovasi organisasi, memastikan bahwa upaya inovasi tidak hanya menjadi slogan tetapi benar-benar diimplementasikan.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Bedford (2015) yang menemukan bahwa paket MCS yang tepat mampu menyeimbangkan aktivitas eksploitasi dan eksplorasi—dua aktivitas yang secara konseptual bertentangan namun sama-sama diperlukan dalam organisasi. Eksploitasi memerlukan kontrol yang lebih ketat dan orientasi pada efisiensi, sementara eksplorasi memerlukan kontrol yang lebih longgar dan orientasi pada pembelajaran. MCS sebagai paket memungkinkan organisasi mencapai keseimbangan dinamis antara kedua aktivitas tersebut.

5.3. Strategic Agility sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif: Dari Prasyarat Menjadi Keunggulan

Temuan: H3 diterima ($\beta = 0,232$; $p = 0,001$).

Pengaruh strategic agility terhadap competitive advantage merupakan temuan yang mengonfirmasi pandangan bahwa dalam lingkungan bisnis yang ditandai dengan ketidakpastian dan perubahan cepat, kemampuan untuk beradaptasi bukan lagi sekadar keunggulan kompetitif, melainkan prasyarat untuk bertahan (survival imperative). Namun, temuan ini juga menunjukkan bahwa strategic agility bukan sekadar prasyarat; ia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang nyata.

Dari perspektif Resource-Based View (Barney, 1991), strategic agility memenuhi kriteria VRIN karena kelincihan strategis dibangun dari proses organisasional yang kompleks, tertanam dalam rutinitas dan budaya perusahaan, serta melibatkan interaksi antara struktur, sistem, dan kepemimpinan. Proses ini sulit ditiru oleh pesaing karena sifatnya yang path-dependent dan causally ambiguous.

Lebih lanjut, tiga meta-kapabilitas strategic agility memberikan kontribusi yang berbeda namun saling melengkapi terhadap keunggulan kompetitif. Strategic sensitivity—kapasitas untuk mendeteksi sinyal perubahan pasar lebih awal—memberikan first-mover advantage yang kritis dalam industri dengan siklus produk pendek. Leadership unity—kemampuan tim manajemen puncak untuk membuat keputusan strategis bersama secara cepat—memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak terhambat oleh politik internal dan dapat diimplementasikan dengan kecepatan tinggi. Resource fluidity—kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang dan mengalokasikan kembali sumber daya sesuai strategi baru—memungkinkan perusahaan merespons perubahan dengan fleksibilitas yang tinggi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Aloksh, Adedokun, dan Iyiola (2025) yang diterbitkan dalam Humanities and Social Sciences Communications (Springer/Nature), yang membuktikan bahwa strategic agility

berpengaruh positif signifikan terhadap sustained competitive advantage pada 403 manajer perusahaan manufaktur. Nilai indirect effect sebesar 0,399 dalam penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa kelincahan strategis bukan sekadar konsep abstrak, melainkan memiliki dampak nyata pada kinerja kompetitif.

Dalam konteks perusahaan manufaktur di Banten, temuan ini memiliki relevansi yang tinggi. Provinsi Banten, dengan 16 kawasan industri yang terintegrasi dengan infrastruktur logistik kelas dunia, merupakan simpul manufaktur yang sangat dinamis. Perusahaan yang mampu mengembangkan strategic agility akan memiliki keunggulan dalam memanfaatkan infrastruktur yang ada, merespons perubahan permintaan pasar, dan mengantisipasi perubahan regulasi yang mungkin terjadi.

5.4. Innovation Capability sebagai Mesin Penciptaan Nilai

Temuan: H4 diterima ($\beta = 0,242$; $p = 0,001$).

Pengaruh innovation capability terhadap competitive advantage merupakan temuan yang secara konsisten dikonfirmasi dalam literatur inovasi. Namun, yang menarik dari temuan ini adalah koefisien jalurnya (0,242) yang sedikit lebih tinggi dibandingkan pengaruh strategic agility (0,232). Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks perusahaan manufaktur, kapabilitas inovasi memberikan kontribusi yang sedikit lebih besar terhadap keunggulan kompetitif dibandingkan kelincahan strategis.

Dari perspektif Dynamic Capability Theory (Teece et al., 1997), innovation capability merupakan kapabilitas dinamis yang memungkinkan perusahaan untuk membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi sumber daya secara berkelanjutan. Kemampuan untuk berinovasi secara konsisten memungkinkan perusahaan menciptakan nilai baru yang sulit ditiru pesaing, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam konteks perusahaan manufaktur, penting untuk membedakan berbagai jenis inovasi. Penelitian Al-Azzam et al. (2024) pada UKM manufaktur Yordania membuktikan bahwa process innovation ($\beta=0,453$) memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap competitive advantage dibandingkan product innovation ($\beta=0,408$). Temuan ini sangat relevan bagi perusahaan manufaktur karena menunjukkan bahwa efisiensi operasional yang diperoleh melalui inovasi proses merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sangat kritis. Managerial/organizational innovation ($\beta=0,186$) juga memberikan kontribusi, meskipun lebih kecil, yang menunjukkan bahwa inovasi dalam praktik manajemen juga penting.

Dalam penelitian ini, innovation capability diukur dengan tiga indikator yang mencerminkan dimensi inovasi produk (INCA1), inovasi proses (INCA2), dan inovasi manajerial (INCA3). Nilai outer loading tertinggi terdapat pada INCA2 (0,891), yang mengonfirmasi bahwa dalam konteks perusahaan manufaktur responden, inovasi proses merupakan manifestasi terpenting dari kapabilitas inovasi. Hal ini sejalan dengan karakteristik industri manufaktur yang sangat bergantung pada efisiensi operasional dan peningkatan produktivitas.

5.5. Pengaruh Langsung MCS terhadap Competitive Advantage: Mengonfirmasi Pandangan Simons

Temuan: H5 diterima ($\beta = 0,399$; $p < 0,001$).

Pengaruh langsung MCS terhadap competitive advantage merupakan temuan yang secara teoretis penting karena mengonfirmasi pandangan Simons (1990) dalam studi seminalnya di Accounting, Organizations and Society bahwa MCS berperan langsung dalam membentuk dan mengeksekusi strategi kompetitif perusahaan. Pandangan ini pada masanya merupakan terobosan karena menempatkan akuntansi manajemen tidak sekadar sebagai bean counter yang pasif, tetapi sebagai strategic partner yang aktif.

Mekanisme pengaruh langsung ini dapat dijelaskan melalui beberapa jalur. Pertama, MCS menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu yang memungkinkan manajemen mengidentifikasi peluang kompetitif lebih awal dibanding pesaing. Informasi akuntansi manajemen yang baik—baik yang bersifat finansial maupun non-finansial—memberikan decision-usefulness yang tinggi bagi manajemen dalam merumuskan strategi. Kedua, melalui reward and compensation controls, MCS menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, sehingga mendorong perilaku yang mendukung pencapaian keunggulan kompetitif. Insentif yang dirancang dengan baik mengarahkan perhatian dan upaya manajer pada aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai. Ketiga, administrative controls yang mengatur struktur organisasi, kebijakan, dan prosedur, memastikan bahwa strategi kompetitif dapat dieksekusi dengan presisi dan konsistensi yang tinggi.

Penelitian terbaru Baird et al. (2024) yang diterbitkan di Accounting and Finance mengonfirmasi bahwa penggunaan praktik akuntansi manajemen—baik tradisional maupun kontemporer—memiliki peran positif

penting dalam menghadapi intensitas tekanan kompetitif. Temuan ini memperkuat argumen bahwa MCS bukan sekadar background noise dalam organisasi, melainkan elemen inti yang membentuk kemampuan kompetitif perusahaan.

Nilai koefisien jalur pengaruh langsung MCS terhadap competitive advantage (0,399) juga menarik jika dibandingkan dengan koefisien jalur tidak langsung melalui strategic agility (0,151) dan innovation capability (0,178). Meskipun pengaruh tidak langsung secara statistik signifikan, kontribusi langsung MCS tetap lebih besar. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pembangunan kapabilitas strategis penting, MCS tetap memiliki peran langsung yang tidak dapat digantikan oleh kapabilitas tersebut.

5.6. Peran Mediasi Strategic Agility dan Innovation Capability: Memahami Mekanisme Transformasi

Temuan: H6 dan H7 diterima (mediasi parsial, VAF = 27,45% dan 30,86%).

Hasil uji mediasi memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme bagaimana MCS menghasilkan competitive advantage. Temuan ini menunjukkan bahwa MCS tidak hanya berkontribusi langsung, tetapi juga membangun dua kapabilitas strategis yang kritis: strategic agility dan innovation capability. Kedua kapabilitas ini kemudian menjadi mediating mechanism yang mentransformasi input MCS menjadi output berupa keunggulan kompetitif.

Nilai VAF untuk mediasi strategic agility (27,45%) dan innovation capability (30,86%) berada pada rentang mediasi parsial ($20\% \leq \text{VAF} \leq 80\%$). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun MCS memiliki pengaruh langsung yang signifikan, sebagian pengaruhnya (sekitar 30%) dijelaskan melalui jalur mediasi. Dengan kata lain, pembangunan kapabilitas strategis merupakan mekanisme penting yang tidak boleh diabaikan dalam desain MCS.

Resource-Based View (Barney, 1991) memberikan justifikasi bahwa strategic agility dan innovation capability merupakan kapabilitas internal yang memenuhi kriteria VRIN. Kedua kapabilitas ini dibangun secara internal melalui proses organisasional yang kompleks, tertanam dalam rutinitas dan budaya perusahaan, serta melibatkan interaksi antara struktur, sistem, dan kepemimpinan—sehingga sulit ditiru oleh pesaing.

Dynamic Capability Theory (Teece et al., 1997) memberikan justifikasi bahwa MCS berfungsi sebagai infrastruktur yang memungkinkan sensing, seizing, dan reconfiguring—kapabilitas yang secara konseptual identik dengan strategic agility dan innovation capability. Dengan kata lain, MCS adalah capability-building mechanism yang memungkinkan organisasi mengembangkan kapabilitas dinamis yang dibutuhkan.

Yang menarik dari temuan ini adalah bahwa kedua jalur mediasi memiliki kekuatan yang relatif seimbang (27,45% vs 30,86%). Hal ini mengindikasikan bahwa kedua kapabilitas tersebut sama-sama penting dalam menjelaskan bagaimana MCS menghasilkan keunggulan kompetitif. Tidak ada satu kapabilitas yang mendominasi; keduanya berperan secara paralel dan saling melengkapi.

Kontribusi teoretis utama dari penelitian ini adalah pengujian mediasi paralel yang belum pernah dilakukan sebelumnya dalam literatur akuntansi manajemen. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menguji peran mediasi secara terpisah, sehingga belum memberikan pemahaman yang utuh tentang bagaimana MCS menghasilkan keunggulan kompetitif. Dengan menguji mediasi paralel, penelitian ini menunjukkan bahwa MCS menciptakan keunggulan kompetitif melalui dua jalur yang berbeda: jalur kelincahan strategis (yang lebih berfokus pada adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan) dan jalur kapabilitas inovasi (yang lebih berfokus pada penciptaan nilai baru melalui produk, proses, dan praktik manajerial).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, penelitian ini menyimpulkan bahwa Management Control System (MCS) sebagai paket memiliki peran sentral dalam menciptakan competitive advantage pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Secara spesifik, penelitian ini membuktikan bahwa MCS berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategic agility dan innovation capability, yang selanjutnya kedua kapabilitas strategis tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap competitive advantage. Temuan ini mengonfirmasi bahwa MCS tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian birokrasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang membangun kapabilitas organisasional yang sulit ditiru pesaing. Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa MCS memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap competitive advantage, di samping pengaruh tidak langsung melalui strategic agility dan innovation capability. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kedua kapabilitas tersebut berperan sebagai mediasi parsial, dengan Variance Accounted For (VAF) sebesar 27,45% untuk strategic agility dan 30,86% untuk innovation capability. Temuan ini secara teoretis memperkuat integrasi tiga pilar teori—Contingency Theory, Resource-Based View, dan Dynamic Capability Theory—dalam menjelaskan mekanisme bagaimana sistem pengendalian manajemen yang dirancang secara tepat dapat menjadi katalis keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian,

penelitian ini memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan literatur akuntansi manajemen, khususnya dalam konteks perusahaan manufaktur di negara berkembang seperti Indonesia.

Sebagaimana lazimnya sebuah penelitian ilmiah, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, dari sisi metodologi, penelitian ini menggunakan desain cross-sectional yang hanya menangkap hubungan antar variabel pada satu titik waktu tertentu. Padahal, pembangunan kapabilitas strategis seperti strategic agility dan innovation capability merupakan proses yang bersifat kumulatif dan membutuhkan waktu, sehingga dinamika perubahan MCS dan kapabilitas organisasional dalam rentang waktu yang panjang tidak dapat ditangkap secara memadai. Kedua, penelitian ini mengandalkan data persepsi dari responden yang menduduki posisi manajerial, yang berpotensi mengandung common method bias meskipun telah dilakukan uji statistik untuk meminimalkannya. Ke-tiga, cakupan penelitian ini terbatas pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten, sehingga generalisasi temuan ke sektor industri lain atau wilayah geografis lainnya perlu dilakukan dengan kehati-hatian mengingat karakteristik konteks yang mungkin berbeda. Keempat, penelitian ini mengukur MCS sebagai konstruk multidimensional tanpa membedakan secara spesifik kontribusi masing-masing dimensi (seperti cultural controls, planning controls, cybernetic controls, reward and compensation controls, dan administrative controls) terhadap pembangunan kapabilitas strategis, padahal masing-masing dimensi tersebut mungkin memiliki pengaruh yang berbeda-beda. Kelima, penelitian ini hanya menguji dua variabel mediasi—strategic agility dan innovation capability—sehingga belum mengeksplorasi kemungkinan adanya mekanisme mediasi alternatif yang juga relevan dalam menjelaskan hubungan MCS dengan competitive advantage.

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi, terdapat sejumlah agenda penting bagi penelitian mendatang yang dapat dilakukan untuk memperkaya pemahaman tentang peran MCS dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Pertama, penelitian longitudinal sangat diperlukan untuk menangkap dinamika evolusi MCS dan kapabilitas strategis dalam rentang waktu yang panjang. Desain longitudinal akan memungkinkan peneliti mengamati bagaimana perubahan dalam desain MCS berdampak pada perkembangan strategic agility dan innovation capability secara bertahap, serta bagaimana kedua kapabilitas tersebut pada akhirnya berkontribusi pada competitive advantage yang berkelanjutan. Kedua, penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan multi-responden atau mengombinasikan data persepsi dengan data sekunder (seperti laporan tahunan, data kinerja perusahaan, atau dokumen internal) untuk mengurangi potensi common method bias dan meningkatkan validitas temuan. Ketiga, perluasan cakupan penelitian ke sektor industri lain—seperti sektor jasa, perdagangan, atau industri kreatif—serta ke wilayah geografis lain di Indonesia akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana konteks institusional dan karakteristik industri memoderasi hubungan antara MCS dan kapabilitas strategis. Keempat, penelitian mendatang dapat menguji secara lebih rinci kontribusi masing-masing dimensi MCS terhadap strategic agility dan innovation capability. Pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih granular tentang dimensi mana dari MCS yang paling efektif dalam membangun kapabilitas strategis tertentu, sehingga dapat memberikan panduan yang lebih spesifik bagi praktisi dalam merancang sistem pengendalian. Kelima, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi mekanisme mediasi alternatif seperti organizational learning, knowledge management, employee empowerment, atau ambidexterity untuk memahami lebih lengkap bagaimana MCS menghasilkan keunggulan kompetitif. Terakhir, penelitian kualitatif berbasis studi kasus dapat dilakukan untuk menggali secara mendalam proses bagaimana MCS dirancang, diimplementasikan, dan berevolusi dalam organisasi, serta bagaimana proses tersebut membentuk kapabilitas strategis secara real time. Pendekatan kualitatif akan memberikan wawasan yang kaya dan mendalam yang tidak dapat ditangkap oleh pendekatan kuantitatif, sehingga melengkapi dan memperkaya temuan penelitian ini.

REFERENSI

- Al-Azzam, A. F., Al-Majali, M. M., & Al-Hawary, S. I. S. (2024). The effect of innovation capabilities on competitive advantage in Jordanian manufacturing SMEs. *International Journal of Data and Network Science*, 8(2), 1–12.
- Alokshe, M. A., Adedokun, T. A., & Iyiola, O. O. (2025). Strategic agility and sustained competitive advantage: Evidence from manufacturing firms. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–14.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2024). The moderating role of management accounting practices on the relationship between competitive pressure and competitive advantage. *Accounting and Finance*, 64(2), 1567–1592.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12–30.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Nuhu, N. A., Baird, K., & Appuhami, R. (2019). The impact of management control systems on organisational change and performance in the public sector: The role of organisational flexibility. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(3), 473–500.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 127–143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*, 56(3), 5–12.