

## 2. LANDASAN TEORI

Landasan teori adalah hal yang penting guna mendukung pembuktian dari penelitian pengaruh *transformational leadership* terhadap *competitive advantage* melalui *management control system* sebagai *variable intervening* pada manufaktur di Kota Surabaya.

### 2.1. *Transformational Leadership*

#### 2.1.1 *Pengertian Transformational Leadership*

*Transformational leadership* adalah seorang pemimpin dengan kharisma untuk menyampaikan inspirasi, yang memaparkan leadershipnya dan menyesuaikan pendapat-pendapat dari anggotanya melalui dukungan dan motivasi yang diberikan (Khan & Anjum, 2013). Sedangkan Chang dan Lee (2007) mendefinisikan *transformational leadership* adalah cara pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan inspirasi, melalui tanggung jawab yang lebih besar untuk menjadi seorang karyawan dengan orientasi dan kemampuan untuk meningkatkan diri.

Nguyen, Mia, Winata dan Chong (2017) mengungkapkan, *transformational leadership* dapat membantu mempromosikan visi dan inspirasi jangka panjang perusahaan, juga dapat meningkatkan kontribusi pengikutnya secara bertahap. Dengan demikian, *transformational leader* dapat memotivasi pengikut mereka untuk mengerahkan upaya untuk meningkatkan kinerja. Sebagai perwakilan perusahaan, *transformational leader* berusaha mewujudkan visi perusahaan, memberikan umpan balik, menghargai kebutuhan dan pendapat anggota, dan berperilaku karismatik untuk merangsang para anggotanya agar dapat memberi kontribusi lebih di tempat kerja (Piccolo & Colquitt, 2006).

Khan, Asghar dan Zaheer (2014) mengungkapkan bahwa *Transformational Leadership* berfokus pada "transformasi" para anggotanya untuk saling membantu, memberi motivasi dan menjadi harmonis untuk kepentingan perusahaan. Dengan berusaha untuk memahami masing-masing anggota secara individual, *Transformational Leadership* akan efektif bila anggotanya dapat menemukan kebutuhan emosional yang melekat pada rasa hormat dan kepedulian dalam menjadi anggota pe-

rusahaan (Jansen, 2008). *Transformational leader* menggunakan kharisma dan stimulasi intelektual yang dimiliki untuk membujuk anggotanya agar bekerja melebihi harapan. Nguyen et al., (2017) pun mengungkapkan *Transformational Leadership* sebagai pemimpin yang mendukung anggotanya dengan meningkatkan kesadaran akan pentingnya nilai dan hasil yang diharapkan, serta memiliki kemampuan untuk memotivasi atau menginspirasi para anggota.

Berdasarkan beberapa teori definisi di atas, penelitian ini menarik kesimpulan bahwa *transformational leadership* adalah pemimpin yang bertindak sebagai panutan yang mencerminkan nilai-nilai positif dan mengarahkan perilaku anggotanya. Pengarahan perilaku anggota ini memiliki tujuan utama yaitu mencapai kepentingan perusahaan melalui kerja sama antar pemimpin dan anggota-anggotanya. Seorang *transformational leader* memiliki kharisma, kepedulian yang tinggi terhadap anggotanya dan kemampuan dalam memberi motivasi yang membangun pada anggotanya.

### **2.1.2 Dimensi Transformational Leadership**

Menurut Oladipo et al (2013), terdapat empat dimensi dalam *transformational leadership*, yaitu sebagai berikut:

#### *a. Idealized influence*

*Transformational leadership* disebut sebagai pemimpin visioner karena memiliki visi yang jelas dan kemauan untuk menerima risiko. Melalui *idealized influence*, pemimpin dapat menumbuhkan rasa kagum, rasa hormat dan rasa kepercayaan dalam diri anggotanya dengan nilai moral dan standar etika yang tinggi. Untuk mencapai performa perusahaan, pemimpin ini selalu memberi arahan untuk hal apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan.

#### *b. Inspirational motivation*

*Transformational leader* sebagai seorang *inspirational motivator*, berpengaruh untuk memberi antusias tinggi dan optimisme, keberanian untuk mengerjakan tantangan dan membangun tim yang dinamis. Pemimpin bekerja sama dengan anggota, dengan memberi motivasi melalui visi dan komitmen dalam tujuan perusahaan yang dipegang, serta memberikan makna pada setiap pekerjaan yang dikerjakan.

c. *Intellectual stimulation*

*Transformational leader* dianggap sebagai agen perubahan karena memberi dukungan untuk anggota agar terlibat dengan aktivitas dalam perusahaan dengan cara yang berbeda untuk mencapai keunggulan perusahaan. Melalui *intellectual stimulation*, pemimpin mengajak anggota untuk mengembangkan ide baru, menyelesaikan masalah dengan cara yang berbeda dan kreatif, serta mengembangkan suatu cara atau pemikiran baru dalam bekerja.

d. *Individualized consideration*

*Transformational leader* sebagai seorang mentor atau pelatih, pemimpin selalu mendorong anggotanya untuk menunjukkan peningkatan atau kemajuan. Melalui *individualize consideration*, pemimpin berusaha mendengarkan dan memberikan perhatian khusus pada anggota, serta memahami kebutuhan anggota agar dapat terus berkembang. Pemimpin juga mengintegrasikan tujuan perusahaan dan tujuan anggotanya, agar anggota bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan sambil mencapai tujuan individu.

## 2.2 *Competitive Advantage*

### 2.2.1 *Pengertian Competitive Advantage*

Devie et al., (2015) mengungkapkan bahwa tujuan utama dari perusahaan adalah mencapai *competitive advantage*, setiap perusahaan tentu ingin memimpin pasar dan unggul dalam bersaing. *Competitive advantage* menjadi sebuah jantung dari kinerja perusahaan untuk menghadapi persaingan (Porter, 1990, p. 15). *Competitive advantage* merupakan kelebihan yang dimiliki suatu perusahaan dan tidak dimiliki perusahaan lain, sehingga memberikan nilai tambah bagi setiap anggota di dalamnya (Wicaksono & Devie, 2015). Dengan memiliki *competitive advantage* akan menunjukkan seberapa besar kemampuan yang dimiliki perusahaan dibandingkan para pesaingnya (Bratic, 2011).

McGinnis dan Vallopra (1999) mengungkapkan bahwa *competitive advantage* adalah kemampuan perusahaan dalam menciptakan posisi unggul yang dapat dipertahankan, melalui pesaingnya (dalam Bratic, 2011). Wijetunge (2016) juga mengungkapkan *competitive advantage* adalah bagaimana perusahaan mengatur

dan mengelola aktivitas dan kinerja dalam perusahaan untuk mendapatkan nilai lebih. *Competitive advantage* adalah sebuah strategi perusahaan untuk memberikan harga produk paling rendah, atau dengan memberikan manfaat tambahan paling tinggi dibanding perusahaan lain, sehingga menghasilkan keunggulan dan nilai lebih bagi perusahaan (Sharma & Agrawal, 2015).

Khan dan Anjum (2013) mengungkapkan bahwa *competitive advantage* sebuah perusahaan seringkali dilihat dari struktur, strategi, teknologi dan budaya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Usaha atau cara-cara yang dilakukan perusahaan untuk dapat mengembangkan strategi daya saing agar tidak dapat ditiru oleh pesaing lain dapat menjadikan perusahaan tersebut memiliki sebuah *competitive advantage* (Kimura dan Mourdoukoutas, 2000). *Competitive advantage* dapat dicapai oleh perusahaan dengan memiliki sumber daya baik berwujud atau tidak berwujud yang dapat ditiru oleh perusahaan lain (Ahmad, Mohamed, & Safinaz, 2018). Perusahaan yang memiliki *competitive advantage* dapat menguasai pangsa pasarnya dan menjadi dominan dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pesaing lainnya.

Berdasarkan beberapa teori definisi di atas, penelitian ini menarik kesimpulan bahwa *competitive advantage* adalah tindakan atau strategi yang dilakukan perusahaan untuk memiliki kinerja lebih dan kemampuan tersendiri dibanding perusahaan pesaing lain. Tindakan atau strategi ini bertujuan agar suatu perusahaan dapat berkembang dan memiliki kemampuan lebih yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lainnya. Kemampuan perusahaan dapat berupa memberi harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi dan kecepatan waktu pengiriman yang lebih cepat sehingga mencapai efektivitas dan kepuasan pelanggan tinggi.

### **2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi *Competitive Advantage***

Menurut Porter (1990, p. 20) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *competitive advantage* suatu perusahaan yaitu sebagai berikut:

#### **a. Faktor kondisi**

Keunggulan perusahaan dapat dipengaruhi kondisi perusahaan, antara lain seperti kualitas dari produk dan jasa yang dimiliki, sumber daya manusia atau tenaga kerja, aksesibilitas, ketersediaan infrastruktur fisik,

struktur keuangan seperti modal dan jumlah biaya-biaya, sumber daya pengetahuan dan sumber daya alam yang mendukung.

b. Kondisi permintaan

Permintaan pasar yaitu antara lain seperti komposisi permintaan pasar, ukuran pasar dan tingkat pertumbuhan pasar dapat menjadi hal yang mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan. Ketersediaan pasar, dapat menjadi peran penting dalam menghasilkan daya saing dengan kemampuan menjual produk dalam mengikuti permintaan pasar.

c. Industri yang terkait dan industri penunjang

Keberadaan dan kualitas industri penunjang disekitar perusahaan dapat menjadi keterkaitan kuat yang berujung dengan peningkatan daya saing. Hubungan antara industri lokal atau perusahaan dengan konsumen atau pelanggan juga menjadi salah satu contoh faktor yang mempengaruhi.

d. Faktor eksternal

Keunggulan perusahaan dapat dipengaruhi faktor dari luar perusahaan yaitu antara lain seperti penemuan-penemuan baru dari faktor pemerintah.

### 2.2.3 Dimensi *Competitive Advantage*

Menurut Bratic (2011), terdapat lima dimensi dalam *competitive advantage* yaitu sebagai berikut:

a. *Price/Cost*

Kemampuan perusahaan dalam berkompetisi dengan pesaing dapat didasarkan oleh harga dan biaya yang ditawarkan. Menurut Al-najjar (2016), perusahaan harus berfokus pada proses produksi, mulai dari pemasok sampai produk tiba di konsumen akhir, mengendalikan keseluruhan produk dan biaya, serta menyediakan nilai baru pada produk dan jasa yang ditawarkan. Perusahaan yang mampu memproduksi produk atau jasa yang sama dengan pesaing namun dengan mengeluarkan biaya yang lebih murah dan menghasilkan keuntungan, maka akan menjadi sebuah keunggulan.

b. *Quality*

Menurut Al-najjar (2016), kualitas menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menawarkan produk dan jasa pada biaya terendah dan bebas

dari kerusakan, serta untuk mengukur pencapaian dari diskriminasi antar perusahaan pada pasar kompetensi. Kualitas juga menggambarkan keseluruhan atribut dan karakteristik dari produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan (Gupta, Gang, & Kumar, 2014), kualitas dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen. Kualitas menjadi faktor paling penting dalam keberlangsungan dan pertumbuhan dari perusahaan untuk memelihara persaingan dan menghasilkan keunggulan.

*c. Delivery dependability*

*Delivery dependability* menggambarkan kemampuan perusahaan dalam ketepatan waktu untuk melayani pesanan pelanggan. Menurut Al-najjar (2016), perusahaan membutuhkan kemampuan untuk menawarkan variasi dari produk dalam waktu yang tepat, jenis yang tepat, jumlah yang tepat dan menawarkan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen.

*d. Product innovation*

*Product innovation* menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan fitur-fitur baru kepada konsumen. Keunggulan dalam bersaing dapat ditunjukkan dengan menawarkan manfaat atau keunggulan baru dalam suatu produk, serta kehandalan dalam memenuhi permintaan dan kebutuhan konsumen. Permintaan yang sering berubah-ubah dan tidak pasti, mengharuskan perusahaan untuk dapat menciptakan dan menawarkan produk baru yang sesuai dengan kemauan konsumen.

*e. Time to market*

Kemampuan perusahaan untuk memperkenalkan produk baru kepada konsumen dengan cepat, mendahului pesaing. Sikap responsif dan adaptif pada keadaan pasar dapat meningkatkan *competitive advantage* sebuah perusahaan. Perusahaan juga dituntut untuk dapat bersaing dengan waktu yaitu menjadi yang pertama atau tercepat dalam memberikan produk pada konsumen.

## **2.3 Management Control System**

### **2.3.1 Pengertian Management Control System**

Menurut Kimura dan Mourdoukoutas (2000), *management control system* (MCS) adalah penyebaran beberapa teknik dalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk memantau dan mengukur kinerja karyawan terhadap target-target yang telah ditetapkan. Sedangkan Efferin dan Hopper (2007) mengungkapkan bahwa MCS adalah suatu sistem dalam lingkungan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan perusahaan dan untuk mengelola internal dan eksternal perusahaan (dalam Efferin & Hartono, 2015). MCS adalah sebuah alat atau cara terstruktur yang diterapkan oleh pemimpin untuk memantau kinerja anggota agar sesuai dengan strategi perusahaan yang telah ditetapkan (Kesit, 2013). *Control system* merupakan proses yang mana pemimpin berusaha mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan.

Merchant dan OXey (2006) mendefinisikan tujuan dari MCS adalah untuk memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi dalam sebuah perusahaan. Sejalan dengan Layadi dan Hatane (2017) yang mengungkapkan bahwa MCS merupakan sistem yang diterapkan dalam perusahaan, dengan tujuan untuk mengumpulkan dan mengelola informasi-informasi. Informasi yang didapat, digunakan untuk mengevaluasi kinerja sumber daya perusahaan agar dapat memaksimalkan dan mencapai kinerja harapan suatu perusahaan. Simons (1995) yang mendefinisikan MCS sebagai prosedur formal berbasis informasi yang digunakan pemimpin untuk mempertahankan atau mengubah pola kegiatan perusahaan (dalam Jansen, 2008).

MCS meliputi keseluruhan dari proses dan implementasi yang dapat diraih melalui analisa, perencanaan, pengukuran, kontrol dan pekerjaan yang bermanfaat (et al., 2018). Pengembangan dari MCS membuktikan kemampuan dari perusahaan untuk selalu gesit dan bersaing untuk mengatasi tantangan-tantangan yang ada. Sakka, Barki dan Cote (2013) mengungkapkan bahwa MCS menjadi alat pemantauan yang dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa tujuan suatu perusahaan dapat terpenuhi, tindakan akan diberikan ketika terjadi kesenjangan atau kesalahan. Sedangkan Ahmad et al., (2018) mengungkapkan MCS menjadi

aspek penting dari manajemen semenjak adanya perubahan drastis dalam konteks lingkungan bisnis, maka perusahaan harus selalu memperbaharui dan mengembangkan MCS seturut perubahan situasi.

Berdasarkan beberapa teori definisi di atas, penelitian ini menarik kesimpulan bahwa *management control system* adalah sistem dalam perusahaan yang bekerja sebagai alat pantau dari kinerja para sumber daya dalam mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan perusahaan. Suatu sistem pengendalian, dibutuhkan dalam perusahaan dan diterapkan sebagai acuan dasar melakukan segala aktivitas. MCS juga berorientasi dalam pengumpulan informasi-informasi yang berguna bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan dan perencanaan aktivitas.

### **2.3.2 Elemen *Management Control System***

Menurut Anthony dan Govindarajan (2000, p. 1), terdapat empat elemen sistem dalam MCS yaitu sebagai berikut:

a. *Detector* (Pelacak atau sensor)

Sebuah perangkat yang digunakan untuk mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam kegiatan atau aktivitas yang sedang dijalankan.

b. *Assessor* (Penaksir)

Sebuah perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.

c. *Effector* (Efektor)

Sebuah perangkat yang sering disebut dengan umpan balik atau *feedback*, yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.

d. *Communication network* (Jaringan komunikasi)

Sebuah perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

### **2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Management Control System***

Menurut Anthony dan Govindarajan (2000, p. 60), terdapat dua faktor yang mempengaruhi MCS yaitu sebagai berikut:

a. Faktor eksternal

Faktor-faktor eksternal seperti norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan dalam masyarakat, yang mana perusahaan juga menjadi bagian di dalamnya. Norma mencakup etos kerja, yang diwujudkan melalui loyalitas karyawan terhadap perusahaan perusahaan, semangat dan ketekunan kerja serta kebanggaan yang dimiliki selama menjalankan tugas.

b. Faktor internal

Faktor-faktor internal seperti budaya dalam perusahaan, gaya manajemen yang diterapkan, perusahaan informal dan persepsi serta komunikasi dalam perusahaan.

### **2.3.4 Dimensi *Management Control System***

Menurut Simons (2000), terdapat empat dimensi dalam *Management Control System* (MCS) yang disebut dengan *Levers of Control* (LOC) yang mana men teorikan hubungan antara *control system*, perumusan dan implementasi dari strategi bisnis. LOC menyajikan kerangka kerja yang jelas untuk pemahaman dan penggunaan kontrol dalam perusahaan dengan jelas dan masuk akal. LOC menekankan bahwa peran MCS pada perusahaan terus mengalami perubahan (Simon, 1995 dalam Ariestianti & Samuel, 2017). Simons (1995) mengungkapkan bahwa kontrol dalam perusahaan adalah mengenai pemberian dorongan pada kreativitas dan inovasi, dengan mengurangi kesalahan dan membenarkan penyimpangan.

Kerangka kerja LOC menegaskan bahwa ketidakpastian dan risiko mendorong pilihan dan penggunaan sistem kontrol, yang akan berdampak pada perusahaan melalui pembelajaran perusahaan dan efisiensi dalam penggunaan (Simons, 2000). Kerangka kerja LOC berisi empat sistem kontrol, yang bekerja bersama untuk memberi manfaat bagi perusahaan. Menurut Simons (1995), keempat sistem kontrol LOC ini dibuat untuk implementasi strategi yang efektif, didasari dengan keseimbangan dalam kebebasan dan paksaan, pemberdayaan dan akuntabilitas, direksi *top-down* dan kreativits *bottom-up*, eksperimen dan efisiensi. Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2017) dan Mohamed, R., Hui, W. S., Rahman, I. K. A., & Aziz, R. A. (2014) mengungkapkan bahwa perusahaan harus menerapkan dan mengintegrasikan semua sistem dalam LOC untuk memaksimalkan efektivitas tanpa membatasi kreativitas karyawan. Keempat dimensi tersebut yaitu sebagai berikut:

a. *Beliefs system* (Kepercayaan)

*Beliefs system* adalah sebuah definisi perusahaan yang mana manajer mengkomunikasikan nilai-nilai dasar, tujuan, dan arah perusahaan. Tujuan dari *beliefs system* adalah untuk memberi inspirasi dan motivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, membuat, dan mengeluarkan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Toumas (2009) *beliefs system* menjadi sistem yang digunakan untuk meningkatkan nilai dalam strategi bisnis, dan mencari peluang atau kesempatan dalam sebuah bisnis (dalam Ariestianti & Samuel, 2017). Menurut Aremesh et al., (2010) pun, *beliefs system* dalam LOC digunakan untuk mendefinisikan karakteristik dan misi dari perusahaan dalam menetapkan panduan untuk target performa dan penerimaan sikap karyawan dalam mencapai target perusahaan.

b. *Boundary system* (Batasan)

*Boundary system* adalah gambaran kegiatan strategis yang dapat diterima oleh karyawan, sistem ini mengkomunikasikan tindakan yang harus dihindari karyawan. Tujuan dari *boundary system* adalah untuk memberikan kebebasan dan motivasi bagi karyawan untuk berinovasi namun dalam batasan perilaku tertentu yang telah ditentukan. *Boundary system* dan *beliefs system* cenderung serupa karena yaitu memotivasi karyawan untuk mencari peluang baru. *Boundary system* menjadi sistem yang digunakan untuk mengurangi resiko yang dihadapi oleh perusahaan (Toumas, 2009 dalam Ariestianti & Samuel, 2017), dengan cara negatif yaitu membatasi perilaku-perilaku tertentu yaitu dengan adanya batasan perilaku. Sedangkan *beliefs system* melakukannya dengan cara yang positif yaitu melalui pemberian inspirasi dan motivasi.

c. *Diagnostic control system* (Diagnostik)

Faktor penentu keberhasilan perusahaan tertanam dalam *diagnostic system* dan dikomunikasikan kepada karyawannya, Toumas (2009) mengungkapkan diagnostik ini dapat menjadi umpan balik yang sifatnya formal dan digunakan untuk mengontrol pengeluaran atau hasil *outcome* suatu perusahaan (dalam Ariestianti & Samuel, 2017). *Diagnostic system* bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam melakukan dan

menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan perusahaan, juga memungkinkan manajer untuk melakukan tolok ukur atau pemantauan terhadap target perusahaan. *Diagnostic control systems* menjadi faktor penentu keberhasilan yang dikomunikasikan dan tentunya harus diamanti dengan seksama demi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Aremesh et al., (2010) *diagnostic system* dan *boundary systems* dalam LOC dijadikan standar minimal dalam menggambarkan efisiensi dan kreativitas.

d. *Interactive control system* (Interaktif)

*Interactive control system* memiliki wawasan ke depan dengan komunikasi aktif dan rutin antar para manajer, hal ini melibatkan keterlibatan seluruh manajemen. *System* ini digunakan menjadi sinyal bagi semua tingkatan atau divisi pada perusahaan untuk melakukan kontrol (Toumas, 2009 dalam Ariestianti & Samuel, 2017). Tujuan dari *interactive system* adalah untuk membantu organisasi dalam mencari cara-cara baru untuk memposisikan dirinya secara strategis di pasar yang dinamis. Aremesh et al., (2010) mengungkapkan, *interactive system* dalam LOC digunakan untuk menyesuaikan panduan perusahaan untuk mengubah kondisi pasar. Selain itu juga digunakan untuk mendiskusikan strategi ketidakpastian dan untuk mempelajari strategi respon dalam menghadapi lingkungan yang berubah-ubah.

**2.4 Kajian Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Variabel	Hasil
1.	Khan dan Anjum (2013)	<p><i>Variable independent:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Charismatic leadership</i></li> <li>• <i>Transformational Leadership</i></li> <li>• <i>Transactional Leadership</i></li> </ul> <p><i>Variable dependet:</i></p>	<p>1. <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>competitive advantage</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Competitive Advantage</i></li> </ul>	
2.	Nguyen et al., (2017)	<p><i>Variable independent:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transformational Leadership</i></li> <li>• <i>Management Control System</i></li> </ul> <p><i>Variable dependent:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Managerial Performance</i></li> </ul>	1. <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>management control system</i>
3.	Bratic (2011)	<p><i>Variable independent:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>SCM Practices (Supply Chain Management)</i></li> </ul> <p><i>Variable dependent:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Competitive Advantage</i></li> <li>• <i>Graphic Companies</i></li> </ul>	1. <i>SCM Practices</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>competitive advantage</i>

## 2.5 Hubungan Antar Variabel

### 2.5.1 Hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Competitive Advantage*

Menurut Turner dan Müller (2005, p. 50), *transformational leadership* meliputi aspek emosional dan motivasi pada pencapaian tujuan, dengan menumbuhkan iman atau rasa percaya dan komitmen untuk tujuan utama perusahaan (dalam Jansen, 2008). Tujuan utama perusahaan tersebut tentunya adalah agar dapat bertahan dengan memiliki *competitive advantage*, *competitive advantage* menjadi sumber utama dari sebuah kompetensi dengan cara memahami *leadership* yang dimiliki untuk memimpin kesuksesan perusahaan dalam pasar. Hasil penelitian Khan dan Anjum (2013), menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage*. Perusahaan selalu berusaha untuk mengalahkan pesaing dengan menjadi penguasa pasar, untuk dapat menguasai pasar ini dibutuhkan *competitive advantage*.

Melalui *transformational leadership*, pemimpin akan berusaha menginspirasi anggotanya untuk melampaui kepentingan mereka sendiri dan mengutamakan kepentingan perusahaan dengan memberi motivasi pada anggota untuk mencapai pola berpikir yang lebih tinggi (Piccolo & Colquitt, 2006). Seorang pemimpin harus dapat membuat tekad yang konsisten demi membangun pertumbuhan perusahaan agar dapat mencapai *competitive advantage*. Menurut Ghaffari dan Shojaei (2016) dalam penelitiannya pun, mengungkapkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh pada peningkatan *competitive advantage* perusahaan dibanding pesaing lainnya. Tekad dan komitmen yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mencapai tujuan perusahaan akan berdampak pada pencapaian *competitive advantage*.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono dan Devie (2015) pun mengungkapkan bahwa *transformational leadership* dalam sebuah perusahaan memiliki pengaruh yang dapat berdampak bagi *competitive advantage* perusahaan. Kemampuan dalam *leadership* dapat memungkinkan perusahaan untuk memenangkan persaingan atau *competitive advantage*. *Transformational leadership* cenderung lebih mementingkan kualitas dan inovasi produk sebagai faktor terbaik untuk mengembangkan *competitive advantage* perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Devie et al., (2015) juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antar *transformational leadership* dan *competitive advantage*. *Transformational leadership* mejadi pemimpin yang mengutamakan pengembangan kompetensi karyawan melalui pemberian motivasi dan dorongan untuk menjadi kreatif. Karyawan diberdayakan agar dapat meningkatkan kualitas diri dan didukung agar lebih rajin, yang nantinya mempengaruhi *competitive advantage* perusahaan. Devie et al., (2015) menambahkan bahwa *charismatic leadership* dalam *transformational leader* mengarahkan karyawan yang memprioritaskan kepentingan perusahaan daripada kepentingan diri sendiri.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan dan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage* suatu perusahaan. Hipotesis pertama dapat disimpulkan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *competitive advantage***

### 2.5.2 Hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Management Control System*

*Transformational leadership* dapat secara efektif mempengaruhi kinerja perusahaan dan juga meningkatkan proses dan pencapaian perusahaan, seorang *transformational leader* harus memahami keberadaan perusahaannya dan menciptakan visi perusahaan (Chang & Lee, 2007). Ariestianti dan Samuel (2017) mengungkapkan bahwa *Management Control System* (MCS) sendiri merupakan sebuah alat manajemen yang mampu membuat pemimpin suatu perusahaan mengikuti strategi formal yang efektif sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat diwujudkan. Seorang *transformational leader* dapat menggunakan MCS untuk membantu pencapaian dari visi atau tujuan perusahaan, dengan kemampuannya untuk mempengaruhi kinerja anggotanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Jansen (2008) menunjukkan bahwa *leadership style* pada perusahaan, baik *transformational leadership* ataupun *transactional leadership* memiliki keterkaitan dengan *management control system*. *Management control system* berhubungan dengan kemampuan untuk mengkoordinasi perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan, yang mana sama dengan keberadaan *transformational leadership* yang berkemampuan untuk mempengaruhi anggota demi mencapai tujuan perusahaan. Jansen (2008) mengungkapkan bahwa seorang *transformational leaders* dapat melatih dan memotivasi karyawan dengan memberikan nilai-nilai, kepercayaan, dan loyalitas untuk turut menjalankan *management control system* dalam perusahaan demi tercapainya visi dan misi perusahaan.

Hasil penelitian Nguyen et al., (2017) mengungkapkan, bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *management control system*. *Transformational leadership* memotivasi dan meyakinkan pengikutnya dengan mengandalkan informasi dari *management control system*. *Management control system* menyediakan sarana pengumpulan dan pemrosesan informasi untuk membantu pemimpin dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja dalam perusahaan (Nguyen et al., 2017). Informasi yang didapat ini, digunakan dengan tujuan untuk melakukan evaluasi kinerja, pembelajaran, *mentoring* dan untuk mengambil keputusan manajerial bagi perusahaan. Selain itu, *transformational leader-*

*ship* juga mendorong potensi-potensi pada anggotanya, memahami kebutuhan pribadi individunya yang membutuhkan pengembangan dan pertumbuhan agar dapat memberikan kontribusi terbaik dalam *control system*.

Efferin dan Hartono (2015) juga mengungkapkan bahwa *management control system* dan sebuah kepemimpinan tidak dapat dipisahkan karena saling melengkapi. Tidak akan ada kepemimpinan tanpa suatu sistem kontrol (pengendalian), dan begitu juga sebaliknya. Sebuah *control system*, selalu membutuhkan seorang pemimpin untuk menerapkan dan menjalani sistem yang ada pada perusahaannya untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Simons (1994), keempat *Levers of Control* (LOC) dalam *management control system* dapat digunakan oleh leadership dalam memimpin suatu perusahaan. *Beliefs systems* digunakan pemimpin untuk mengkomunikasikan nilai, tujuan dan arah perusahaan melalui pemberian visi dan misi perusahaan. *Boundary systems* digunakan pemimpin untuk menetapkan batasan dan peraturan dalam perusahaan yang harus dipatuhi demi menghindari risiko dan kesalahan. *Diagnostic control systems* digunakan pemimpin untuk mengawasi hasil *outcome* perusahaan dan memperbaiki penyimpangan. Sedangkan *interactive control systems* digunakan pemimpin untuk melibatkan diri pada segala keputusan dan aktivitas dalam perusahaan agar dapat lebih fokus.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan dan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *management control system* suatu perusahaan. Hipotesis kedua dapat disimpulkan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Transformational leadership berpengaruh terhadap management control system**

### **2.5.3 Hubungan antara Management Control System dengan Competitive Advantage**

Kimura dan Mourdoukoutas (2000) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa untuk meraih strategi bersaing yang berhasil dalam *competitive advantage*, perusahaan harus menerapkan empat *control system* yaitu *Levers of Control* (LOC) dalam *Management Control System* (MCS). Keempat *levers of control* dapat digunakan untuk menyaring informasi pasar untuk menetapkan performa dan panduan bagi perusahaan agar dapat berkinerja dengan efektif dan meningkatkan kreativitas.

Selain itu juga digunakan untuk memotivasi para karyawan untuk bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan atau *competitive advantage* perusahaan. Kimura dan Mourdoukoutas (2000) menambahkan, *boundary controls* dalam *levers of control* berkontribusi untuk efektivitas dan kreativitas karyawan yang nantinya dapat meningkatkan *competitive advantage* perusahaan.

Hasil penelitian Ahmad et al., (2018) juga mengungkapkan bahwa perusahaan dengan *management control system* yang efektif pada negara berkembang dapat memiliki *competitive advantage* yang berkelanjutan. Hal ini dikarenakan gabungan dari *management control system* dengan sumber daya yang memadai dapat meningkatkan kapabilitas performa dan kompetitif perusahaan. *Management control system* yang terlaksana dengan baik, dapat membantu pengembangan sumber daya manusia yang sulit ditiru oleh perusahaan lain dan nantinya dapat berdampak pada keberlanjutan perusahaan (Ahmad et al., 2018), dan juga dapat mempengaruhi *competitive advantage* perusahaan.

Auzair (2011) pun mengungkapkan bahwa *management control system* yang efektif dapat membantu penerapan strategi dalam mengambil keputusan dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai *competitive advantage*. Perbaikan yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan melalui *management control system* sudah menjadi hal yang utama untuk mencapai *competitive advantage*. Penelitian yang dilakukan Samuel et al., (2017) menunjukkan bahwa semakin baiknya penerapan *management control system*, akan berdampak positif terhadap *competitive advantage*. Informasi yang didapatkan dalam *management control system*, dapat diterapkan sebagai dasar diskusi atau acuan dalam melakukan strategi-strategi untuk mencapai keunggulan dalam perusahaan.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan dan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa *management control system* memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage* suatu perusahaan. Hipotesis ketiga dapat disimpulkan sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: *Management control system* berpengaruh terhadap *competitive advantage***