

Pengaruh Moderasi Konsensus Strategis Terhadap Hubungan Antara Lean Manufacturing dengan Mekanisme Pengendalian Manajemen

Kevin Hermanto Tupamahu¹, Syahrina Noormala Dewi²

¹Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Pattimura Ambon
email : kevin_tupamahu@yahoo.com

²Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Pattimura Ambon

Abstract: *The purpose of this study was to investigate and examine the contingency models for discussed the moderating effect of strategic consensus to the relationship between lean manufacturing with management control mechanisms used by the companies. The sample of this study is a manufacturing firms in Java Indonesia, represented by a director or managers. The sampling method uses a purposive sampling method. Data collection techniques in this study used survey questionnaire. The number of research samples successfully collected and can be used are 104 firms. In this study, hypothesis testing is carried out using Structural Equation Modeling (SEM) with use the application program AMOS 24. The research findings show that strategic consensus as a moderating variable has been proven to strengthen the relationship between lean management strategies and management control mechanisms*

Keywords: *Lean manufacturing, Management Control Machanisms, Strategy Consensus*

Abstrak: *Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji kontingensi model untuk membahas pengaruh moderasi konsensus strategis terhadap hubungan antara lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen yang digunakan oleh perusahaan. Sampel penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Pulau Jawa Indonesia yang diwakili oleh seorang direktur atau manajer. Metode pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Jumlah sampel penelitian yang berhasil dikumpulkan dan dapat digunakan adalah 104 perusahaan. Pada penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program aplikasi AMOS 24. Temuan penelitian menunjukkan bahwa konsensus strategis sebagai variabel moderasi terbukti memperkuat hubungan antara strategi manajemen lean dan mekanisme pengendalian manajemen.*

Kata Kunci: *Lean manufacturing, Mekanisme Pengendalian Manajemen, Konsensus Strategi*

PENDAHULUAN

Sebagai strategi bisnis yang holistik, lean manufacturing harus mencakup perubahan yang menyeluruh, secara khusus mekanisme pengendalian harus menjadi bagian dari transformasi lean untuk mencapai peningkatan kinerja. Hal ini dikarenakan mekanisme pengendalian merupakan aspek integral dari setiap bisnis yang berfungsi untuk menyediakan

informasi internal yang akurat, relevan, dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan (Fullerton et al., 2014).

Penelitian-penelitian yang berbasis pada teori kontinjensi menyatakan bahwa desain mekanisme pengendalian manajemen sebagai alat dalam mendukung implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual baik internal maupun

eksternal (Otley, 2016). Berdasarkan pada model congruence dalam pendekatan kontijensi (Drazin & Ven, 1985; Gerdin & Greve, 2004; Nadler & Tushman, 1980) penelitian ini menggunakan faktor kontekstual sebagai variabel pemoderasi pengaruh strategi lean manufacturing terhadap mekanisme pengendalian manajemen yang mengacu pada saran Fullerton et al. (2013). Fullerton et al. (2013) merekomendasikan bahwa sangat penting untuk mengidentifikasi faktor yang memberikan pengaruh terhadap dampak kesesuaian implementasi lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen. Di dalam penelitian ini, konsensus strategis dipandang sebagai faktor yang diprediksi mempengaruhi hubungan antara lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen yang digunakan oleh perusahaan.

Konsensus strategis dinyatakan oleh Ho et al. (2014) sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi dan juga memberikan pengaruh terhadap efektifitas sistem pengendalian. Konsensus strategis sangat penting dalam penyelesaiannya perbedaan, mempromosikan arah terpadu untuk perusahaan, meningkatkan komitmen strategis, dan meningkatkan kesuksesan implementasi strategi (Ateş et al., 2020; Porck et al., 2020), karena konsensus yang tinggi meningkatkan koordinasi dan kooperasi dalam suatu organisasi, yang mana pada akhirnya, menciptakan sinergisitas dari perilaku anggota organisasi (Kellermanns et al., 2005). Hal ini menjadi sangat penting bagi organisasi untuk memiliki konsensus yang tinggi, mengingat lemahnya konsensus dalam organisasi akan menyebabkan distribusi informasi yang sangat bervariasi sehingga

akan mengakibatkan organisasi kehilangan arah dan gagal dalam mencapai tujuan strategis yang ditetapkan (Kathuria et al., 2010).

Ketika perusahaan ada dalam kondisi konsensus strategis yang tinggi, manajemen akan memiliki keselarasan pemahaman terhadap prioritas strategis yang melekat dalam lean manufacturing. Keselarasan pemahaman ini akan membuat manajemen bisa melihat bahwa untuk mencapai prioritas strategis yang ditetapkan maka pemikiran lean tidak boleh terisolasi dalam lingkungan produksi saja, tetapi diperlukan diintegrasikan dan diterjemahkan kedalam fungsi pendukung bisnis lainnya, secara khusus akuntansi yang memainkan peran sentral dalam menyediakan pengendalian keuangan dan non-keuangan yang memfasilitasi pengambilan keputusan strategis organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memandang bahwa ketika perusahaan ada dalam kondisi konsensus manerial yang tinggi maka akan meningkatkan kepercayaan perusahaan terhadap penggunaan mekanisme pengendalian manajemen untuk mendukung implementasi lean manufacturing. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiri pengaruh moderasi konsensus strategis terhadap hubungan antara implementasi strategi lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen di lingkungan organisasi lean. Konsensus strategis yang tinggi diprediksi akan semakin memperkuat hubungan antara lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen Perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Kontinjensi

Selama lebih dari tiga dekade terakhir, teori kontinjensi telah menjadi teori pokok yang digunakan dalam penelitian-penelitian yang berkaitan dengan desain mekanisme akuntansi dan pengendalian manajemen. Penggunaan pendekatan kontinjensi dalam penelitian akuntansi manajemen berdasarkan pada premis yang menyatakan bahwa tidak ada satupun sistem pengendalian dan akuntansi yang berlaku secara universal yang dapat diterapkan untuk setiap organisasi dalam berbagai kondisi (Otley, 2016). Hakikat yang mendasari teori kontinjensi adalah organisasi harus mampu menyesuaikan struktur organisasionalnya dengan faktor kontinjensi yang dihadapi seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis jika organisasi ingin mencapai keberhasilan (Gerdin & Greve, 2008). Hal ini merepresentasikan usaha untuk mengidentifikasi mekanisme akuntansi dan mekanisme pengendalian yang paling memadai untuk digunakan organisasi. Fokus dari teori kontinjensi adalah untuk menguji kesesuaian antara faktor-faktor kontekstual dengan mekanisme pengendalian manajemen yang diterapkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa model dan desain dari mekanisme pengendalian manajemen yang efektif sangat tergantung pada konteks dan kondisi organisasi dimana mekanisme tersebut dioperasionalkan.

Lean Manufacturing

Lean manufacturing adalah “suatu sistem socio-technical yang terintegrasi yang memiliki tujuan utama untuk mengeliminasi pemborosan dengan mereduksi atau meminimalisir variabilitas

internal, pelanggan, dan pemasok” (Shah & Ward, 2007: 791). Definisi ini memberikan gambaran bahwa lean manufacturing merupakan suatu strategi bisnis yang terintegrasi tinggi, bukan sekedar strategi manufaktur biasa. Womack and Jones (2003) menjelaskan bahwa ada lima prinsip yang menjadi dasar dalam konsep lean manufacturing. Pertama, menetapkan nilai (value). Nilai merupakan poin awal yang paling penting dalam pemikiran lean. Nilai ditentukan oleh pelanggan akhir dan nilai menjadi bermakna ketika diciptakan dalam bentuk produk khusus (baik barang maupun jasa) yang cocok dengan kebutuhan pelanggan pada harga yang tepat dan pada waktu yang tepat. Kedua, menentukan value stream. Value Stream adalah kumpulan dari seluruh tindakan khusus yang diperlukan untuk menciptakan produk. Ketiga, Aliran (Flow). Proses menciptakan nilai harus diorganisir dalam cara yang sesuai dengan aliran dalam perusahaan, dimana hal ini berkaitan dengan perpindahan dari fungsi tradisional menuju pada pendekatan yang holistik, organisasi yang berfokus pelanggan, dan rancangan dalam value stream. Keempat, tarik (Pull). Pelanggan dapat menarik nilai melalui sistem yang ada. Sistem tarik (pull system), merupakan sistem yang berdasarkan pesanan pelanggan dan tidak ada pekerjaan yang akan diselesaikan pada satu aliran sampai dibutuhkan oleh proses aliran selanjutnya. Kelima, Kesempurnaan (perfection). Perusahaan yang telah menerapkan prinsip-prinsip lean akan menunjukkan perbaikan yang berkesinambungan. Proses untuk mereduksi usaha, waktu, ruang, biaya, dan kesalahan tidak akan pernah berakhir untuk menciptakan nilai yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian terciptanya kesempurnaan

bukan menjadi suatu hal yang mustahil di dalam perusahaan.

Mekanisme Pengendalian Manajemen

Mekanisme Pengendalian Manajemen yang sejalan dengan prinsip-prinsip lean bertujuan untuk memastikan bahwa nilai dan tidak adanya pemborosan dapat diciptakan sebagai tuntutan kebutuhan pelanggan. Penelitian ini menggunakan mekanisme pengendalian manajemen yang terdiri atas dimensi pengukuran kinerja visual, pemberdayaan karyawan, peer pressure, dan SOP. Keempat dimensi mekanisme pengendalian ini dianggap sejalan dengan prinsip-prinsip lean.

Pertama, Pengukuran kinerja visual menyatakan bahwa dengan menggunakan pengukuran kinerja yang ditampilkan secara visual, para pekerja pada level shop-floor akan siap dan mampu mengidentifikasi kebutuhan produksi dan masalah-masalah yang dihadapi, dan mengkomunikasikan kepada pihak teknis ketika membutuhkan bantuan (Fullerton et al., 2014). Kedua, Pemberdayaan karyawan, yang merupakan bagian dari mekanisme pengendalian sosial yang penting dalam lingkungan organisasi (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Pemberdayaan dilaksanakan dengan mendorong karyawan untuk merespon masalah-masalah yang berkaitan dengan kualitas dan memberikan karyawan sumberdaya dan kewenangan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, juga karyawan diberikan kewenangan dan sumberdaya untuk membuat keputusan peningkatan kualitas dalam pekerjaan mereka (Nordin & Md Deros, 2017).

Ketiga, SOP yang merupakan pendekatan birokratis untuk memandu proses dan perilaku individu dalam sebuah

organisasi (Malmi & Brown, 2008). F. A. Kennedy and Widener (2008) menyatakan SOP sebagai pengendalian perilaku, yang merupakan sistem yang digunakan untuk menyelaraskan usaha karyawan dengan tujuan organisasi yang mencakup kualitas produksi, konsistensi dalam produksi, dan menjaga persediaan pada tingkat yang rendah. Kristensen and Israelsen (2014) juga menyatakan bahwa penggunaan SOP menunjukkan bahwa standar yang dimiliki selalu diperbaharui secara terus menerus dan digunakan untuk memastikan bahwa perilaku anggota organisasi terus mengalami peningkatan berkelanjutan ke arah yang lebih baik dan tidak lagi kembali ke kebiasaan lama.

Keempat, Peer pressure yang merupakan sistem yang diterapkan untuk memberikan tekanan terhadap sesama anggota organisasi untuk bekerja secara maksimal dan menambah skill dari masing-masing anggota organisasi (Khanagha et al., 2022). Barron and Gjerde (1997) menyatakan bahwa Peer pressure yang efektif dapat diciptakan dengan 3 cara, yaitu: (1) menetapkan standar atau target yang berkaitan dengan usaha kerja dari rekan kerja setiap karyawan di dalam organisasi, (2) para karyawan mengawasi rekan kerjanya untuk mendapatkan sinyal yang berkaitan dengan usaha kerja aktualnya, dan (3) karyawan menjatuhkan sanksi terhadap rekan sekerjanya jika rekan sekerjanya gagal dalam usaha kerjanya dalam mencapai standar atau target yang telah ditetapkan sebelumnya. Kombinasi antara standar, pengawasan, dan pemberian sanksi merupakan apa yang disebut dengan lingkungan peer pressure.

Konsensus strategis

Bonein and Denant-Boèmont (2015) menyatakan bahwa konsensus strategis sebagai kesepakatan umum antara seluruh atau sebagian besar anggota organisasi, yang dipandang sebagai hasil yang penting dalam pengambilan keputusan kelompok. Dilain sisi, Rapert et al. (2002) menyatakan bahwa konsensus strategis tidak dimaksudkan sebagai suatu kesepakatan ataupun komitmen dari setiap individu dalam organisasi terhadap prioritas dari strategi organisasi, tetapi lebih kepada sebuah proses mentransformasi pemahaman tentang prioritas strategi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa apa yang menjadi prioritas tujuan dan strategi harus mampu untuk dikomunikasikan secara konsisten dan secara akurat oleh manajer level atas kepada seluruh anggota pada level fungsional agar dapat diimplementasikan secara baik.

Meskipun konsensus mungkin tidak mengindikasikan komitmen para manajer terhadap strategi, tetapi jika di dalam organisasi konsensus terhadap prioritas strategi lemah maka akan mengakibatkan hilangnya pandangan bersama tentang kemana organisasi harus diarahkan (Ambrosini & Bowman, 2003). Kathuria et al. (2010) menyatakan bahwa lemahnya konsensus strategis dalam organisasi akan menyebabkan distribusi informasi yang sangat bervariasi sehingga akan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Moderasi Konsensus strategis Terhadap Hubungan antara lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen.

Di dalam pandangan kontinjensi, konsistensi internal antara komponen-komponen organisasi yaitu tugas (lean manufacturing), individual dan susunan formal organisasi (mekanisme pengendalian manajemen), dan informal organisasi” sangatlah penting untuk mencapai kesesuaian dalam organisasi (Nadler & Tushman, 1980). Nadler and Tushman (1980) menunjukkan perilaku manajemen adalah komponen penting dari lingkungan informal organisasi karena secara signifikan mempengaruhi transformasi proses model kongruensi. Implementasi lean manufacturing dalam bentuk praktik-praktik JIT dan TQM (misalnya: Fullerton & McWatters, 2004; Kaynak, 2003) menunjukkan bahwa untuk bisa mencapai keberhasilan diperlukan peran penting dari manajemen dalam perbaikan berkelanjutan, membuka komunikasi, dan kooperasi melalui seluruh rantai nilai.

Implementasi lean manufacturing mencakup dua prinsip penting yaitu, (1) perbaikan berkelanjutan untuk menciptakan efisiensi produksi dengan secara konsisten dan menyeluruh menghilangkan pemborosan, dan (2) menghargai orang-orang (Emiliani, 2006). Agar prinsip “perbaikan secara berkelanjutan” dapat tercapai maka perusahaan harus dapat menerapkan prinsip “menghargai manusia/orang” secara sukses. Prinsip ini mengandung makna bahwa karyawan di dalam perusahaan bukanlah sekedar pekerja yang diberikan tugas untuk bekerja memenuhi deskripsi pekerjaan mereka, tetapi karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan sehingga karyawan perlu untuk diberdayakan dan diberikan akses terhadap informasi untuk

melakukan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya (F. Kennedy & Brewer, 2007). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas, fleksibilitas dan daya responsif terhadap kecepatan perubahan kebutuhan pelanggan. Untuk memfasilitasi tercapainya kedua tujuan prinsip tersebut maka implementasi manajemen lean membutuhkan dukung dari mekanisme pengendalian yang tepat

Konsensus strategis akan meningkatkan sinergi dalam upaya organisasi mencapai tujuannya (Kellermanns et al., 2005), sehingga desain mekanisme pengendalian manajemen dalam mendukung implementasi strategi manajemen lean juga sangat bergantung pada tingkat konsensus pada level manajemen. Hal ini karena pihak manajemen yang menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melatih karyawan dalam penggunaan prinsip dan metode baru, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterlibatan karyawan dalam proses perubahan (Kaynak, 2003).

Di dalam kondisi konsensus strategis yang tinggi, manajemen akan memiliki kesatuan pandangan dan pemahaman yang jelas tentang prioritas strategis yang melekat dalam lean manufacturing dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai hal tersebut. Hal ini membuat semuanya menjadi terlihat jelas oleh pihak manajemen bahwa untuk mencapai keberhasilan melalui peningkatan berkelanjutan dan meminimalisir pemborosan, maka implementasi lean manufacturing perlu didukung dengan penggunaan mekanisme pengendalian yang tepat yang dapat memfasilitasi pencapaian tujuan dan prioritas strategis

yang melekat di dalam penerapan lean manufacturing. Konsensus strategis yang tinggi akan mendorong pencapaian hasil yang lebih baik, karena sinergisitas yang diciptakan melalui konsensus membantu organisasi untuk menterjemahkan dan mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat konsensus strategis akan semakin meningkatkan kebutuhan dan kepercayaan perusahaan untuk menggunakan mekanisme pengendalian manajemen yang sesuai dengan prinsip lean dalam mendukung implementasi lean manufacturing. Berdasarkan uraian ini, maka konsensus strategis yang tinggi diharapkan memperkuat hubungan antara lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen. Berdasarkan uraian ini, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H: Konsensus strategis yang tinggi (rendah) akan memperkuat (memperlemah) hubungan antara implementasi strategi lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen perusahaan.

METODOLOGI

Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei kuesioner untuk mengumpulkan data penelitian. Populasi penelitian ini adalah perusahaan manufaktur. Di dalam penelitian ini menggunakan metode pemilihan sampel bertujuan (purposive sampling). Untuk dijadikan sebagai sampel, perusahaan manufaktur harus sudah memiliki sertifikasi ISO 9001 sebagai indikasi perusahaan telah mengimplementasikan lean

manufacturing. Sebagai unit analisis, perusahaan manufaktur diwakili oleh CFO atau para manajer. CFO atau para manajer digunakan sebagai responden yang merepresentasikan perusahaan dengan asumsi bahwa mereka merupakan orang-orang yang sangat memahami strategi, aktivitas operasi, pelaksanaan mekanisme akuntansi dan pengendalian manajemen dalam perusahaan.

Pengukuran Variabel

Strategi lean manufacturing diukur menggunakan instrumen yang mengacu pada Fullerton et al. (2013), dengan menggunakan skala likert 5 poin, mulai dari 1 (tidak semuanya) sampai 5 (telah diimplementasikan secara keseluruhan). Sedangkan Mekanisme pengendalian penengndalian dalam penelitian ini merupakan konstruk second-order yang mencakup empat dimensi yaitu pengukuran kinerja visual, pemberdayaan karyawan, standard operating procedures (SOP), dan peer pressure. Berikut ini dijelaskan pengukuran masing-masing dimensi. Pertama, Pengukuran kinerja visual yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Fullerton et al. (2013), yang diukur dengan skala likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Kedua, Pengukuran pemberdayaan karyawan yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Fullerton et al. (2013), yang diukur menggunakan skala likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Ketiga, Pengukuran SOP yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Kristensen and Israelsen (2014), yang diukur dengan menggunakan enam item pertanyaan dengan skala likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Terakhir,

Pengukuran peer pressure yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada elemen lingkungan peer pressure yang terdiri atas standar, pengawasan, dan sanksi (Barron & Gjerde, 1997), yang diukur menggunakan skala likert 5 poin, dimulai dari skala likert 1 (Sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Pengukuran terhadap variabel konsensus strategis dalam penelitian ini mengacu pada prosedur dari Fullerton et al. (2013), dimana konsensus strategis dibagi menjadi kategori tinggi dan rendah berdasarkan total skor masing-masing indikator dibandingkan dengan nilai median dari hasil jawaban responden. Jika nilai total skor diatas nilai median maka dikategorikan konsensus strategis tinggi, sebaliknya nilai skor total yang dibawah nilai median dikategorikan konsensus strategis rendah. Pengukuran konsensus strategis terhadap prioritas strategi dalam penelitian ini mengacu pada Chenhall (2005), yang diukur menggunakan skala likert 5 poin, mulai dari 1 (tidak penting) sampai 5 (sangat penting).

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan metode model persamaan struktural atau Structural Equation Modeling (SEM). Pemilihan SEM karena merupakan teknik estimasi yang lebih efisien dan tepat untuk mengestimasi rangkaian persamaan regresi berganda yang terpisah secara serempak (Hair et al., 2010). Analisis data menggunakan program aplikasi Analysis of Moment Structure (AMOS) versi 24.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Persamaan Struktural

Berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner, jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan dan dapat digunakan dalam

proses pengolahan data adalah sebanyak 104 sampel perusahaan. Ukuran sampel yang diperoleh ini telah memenuhi kriteria untuk dapat menggunakan SEM dengan teknik estimasi maximum likelihood (ML) yaitu antara 100 sampai 200 (Ghozali, 2017).

Uji Validitas Konstruk

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui valid atukah tidak setiap alat

ukur variabel dalam penelitian (Ghozali, 2017). Ada empat ukuran untuk mengukur validitas kontruk yaitu validitas konvergen, reliabilitas komposite (konstruk), average variance extracted (AVE), dan validitas diskriminan (Ghozali, 2017). Ringkasan hasil pengujian validitas kontruk disajikan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Kontruk

Variabel	Indikator	Validitas konvergen (>0.50)	Reliabilitas konstruk (>0.70)	AVE (>0.50)
Strategi <i>Lean manufacturing</i> (LM))	lm1	0.588	0.921	0.601
	lm2	0.899		
	lm4	0.699		
	lm5	0.910		
	lm6	0.701		
	lm7	0.866		
	lm8	0.867		
	lm9	0.586		
	Pengukuran Kinerja Visual (VPM)	vpm1		
vpm2		0.915		
vpm3		0.932		
Pemberdayaan karyawan (EEMP)	emp1	0.825	0.870	0.495
	emp2	0.722		
	emp3	0.720		
	emp4	0.573		
	emp5	0.843		
	emp6	0.651		
	emp7	0.531		
Standard Operating Procedures (SOP)	sop1	0.601	0.869	0.537
	sop2	0.923		
	sop3	0.539		
	sop4	0.904		
	sop5	0.731		
	sop6	0.609		
Peer Pressure (PP)	pp1	0.720	0.767	0.454
	pp2	0.721		
	pp3	0.599		
	pp4	0.648		
Variabel Second-order Mekanisme Pengendalian Manajemen	VPM	0.709	0.857	0.605
	EEMP	0.949		
	SOP	0.735		
	PP	0.691		

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil pada tabel 1 menunjukkan bahwa validitas konvergen masing-masing indikator konstruk di dalam penelitian ini berada pada nilai lebih besar dari 0,50. Nilai reliabilitas konstruk (komposite) juga terpenuhi dengan hasil perhitungan dimana seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai

reliabilitas konstruk lebih besar dari 0,70. Sebagai tambahan didalam penelitian ini juga menampilkan hasil pengujian validitas diskriminan yang merupakan nilai dari akar kuadrat AVE. Berikut ini hasil ouput korelasi antar konstruk dan akar kuadrat AVE yang ditampilkan pada Tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Korelasi Antar Konstruk dan Akar Kuadrat AVE

	LM	Mekanisme Pengendalian Manajemen
Lean Manufacturing (LM)	0.775	
Mekanisme Pengendalian Manajemen	0.366	0.777

Ket: kolom diagonal adalah nilai kuadrat AVE

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 2 diatas jelas bahwa masing-masing konstruk laten dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik, dimana hal ini dapat dilihat dari nilai akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk laten yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk. Jadi dengan melihat nilai validitas konvergen, reliabilitas konstruk, AVE, dan validitas diskriminan yang semuanya memiliki nilai diatas nilai yang direkomendasikan, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini valid dan reliabel untuk digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Pengujian Kelayakan Model (Goodness of fit)

Evaluasi terhadap kelayakan model persamaan struktural yang dibangun dalam penelitian ini mengacu pada nilai chi-square (χ^2) dengan kriteria semakin kecil semakin baik dengan nilai probabilitas > 0.05, rasio chi-square terhadap degree of freedom dengan kriteria < 2, goodness of fit index (GFI)

dengan kriteria > 0.90, Adjusted goodness of fit index (AGFI) dengan kriteria > 0.90, tucker lewis index (TLI) dengan kriteria < 0.90, dan root mean square of approximation (RMSEA) dengan kriteria < 0.80 (Ghozali, 2017). Namun dalam mekanismenya sangat sulit mendapatkan nilai fit untuk semua kriteria, oleh karena itu bila salah satu kriteria sudah terpenuhi maka model sudah dianggap layak (Fullerton et al., 2013; Widarjono, 2015).

Hasil analisis full model SEM dengan menggunakan program AMOS 24 dapat dilihat pada gambar 4.2. Hasil ouput full model persamaan struktural pada gambar 4.2 memperlihatkan nilai chi-square sebesar 894.350 dengan probabilitas signifikan pada 0,05. Nilai GFI, TLI, dan AGFI juga masih dibawah nilai cut-off sebesar 0,90. Namun demikian, kriteria lain menunjukkan nilai yang fit yaitu CMIN/DF (ratio chi-square terhadap degree of freedom) menunjukkan nilai 1,452 lebih kecil dari kriteria yang ditentukan yaitu < 2, dan nilai RMSEA sebesar 0,066 juga menunjukkan nilai

yang memenuhi kriteria yang ditentukan <0,08. Berdasarkan hasil pengujian kesesuaian model ini, dapat disimpulkan bahwa model persamaan struktural untuk pengaruh implementasi strategi lean manufacturing terhadap mekanisme pengendalian lean manufacturing adalah layak.

Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Moderasi Konsensus strategis terhadap hubungan antara lean manufacturing dan mekanisme pengendalian manajemen

Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan pengaruh antara konsensus strategis yang tinggi dan konsensus yang rendah, maka dilakukan uji moderating split dengan menggunakan analisis multigroup (Ghozali, 2017). Analisis multigroup dilakukan dengan membagi sampel berdasarkan kategori tinggi dan rendah (Ghozali, 2017). Penelitian ini mengacu pada prosedur moderasi split yang digunakan oleh Fullerton et al. (2013) dengan memisahkan sampel berdasarkan nilai median dari skor total jawaban responden terhadap variabel moderasi untuk membagi sampel berdasarkan kategori tinggi dan rendah.

Berdasarkan pengelompokan ini terdapat 55 observasi yang memiliki skor diatas nilai median yang masuk dalam kategori konsensus strategis tinggi dan sebanyak 49 observasi yang masuk dalam kategori konsensus strategis rendah. Analisis dilakukan dengan program Amos

24, dimana terdapat 5 model baseline yang dibentuk yang terdiri dari measurement weights, structural weights, structural covariances, structural residuals, dan measurement residuals. Setelah mendapatkan hasil model baseline, langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi untuk melakukakan perbandingan hasil nilai chi-square (χ^2) untuk model baseline dan model sesungguhnya (unconstraint). Jika nilai chi-square berbeda secara signifikan ($p < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh antara konsensus strategis tinggi dan rendah terhadap hubungan antara implementasi strategi lean manufacturing dengan pam lean dan mekanisme pengendalian lean manufacturing.

Setelah dilakukan analisis multigrup model moderasi split konsensus strategis terhadap hubungan implementasi strategi lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian lean manufacturing, selanjutnya dilakukan perbandingan nilai chi-square untuk model sesungguhnya (model unconstrain) dan lima model baseline (terlampir) untuk melihat apakah terdapat perbedaan antara kategori konsensus strategis yang tinggi dengan kategori konsensus strategis yang rendah. Tabel 3 menampilkan hasil perbandingan nilai chi-square untuk model sesungguhnya (unconstrain) dan lima model baseline.

Tabel 3. Uji Statistik Goodness-fit untuk Multigroup

Model	X2	df	$\Delta X2$	Δdf	P (<0.05)
Unconstrained	1230.130	856			
Measurement weights	1289.170	881	59.04	25	0.000
Structural weights	1293.180	886	63.05	30	0.000
Structural covariances	1293.228	887	63.09	31	0.000

Model	X2	df	$\Delta X2$	Δdf	P (<0.05)
Structural residuals	1300.040	893	69.91	37	0.000
Measurement residuals	1343.283	924	113.15	68	0.000

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil pada tabel 3 menyatakan bahwa terdapat perbedaan nilai chi-square antara kelompok konsensus strategis tinggi dan rendah untuk model sesungguhnya (unconstraint) dan lima model baseline (measurement weight, structural weight, structural covariance, structural residual, dan measurement residual), dimana semuanya menunjukkan nilai yang signifikan pada

$p < 0,05$. Hasil ini menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara kelompok konsensus strategis tinggi dan kelompok konsensus strategis rendah. Adapun hasil estimasi parameter untuk pengaruh implementasi strategi lean manufacturing terhadap mekanisme pengendalian lean manufacturing untuk kelompok konsensus strategis tinggi dan rendah ditampilkan pada tabel 4 dibawah ini.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis (output model unconstraint)

Pengaruh	Hipotesis	Konsensus strategis Tinggi (n=55)	Konsensus strategis Rendah (n=49)		
		Koefisien standardised	p-value	Koefisien standardised	p-value
Mekanisme Pengendalian Manajemen	H <--- LM	0.348	0.037	0.240	0.166

Sumber: Data diolah

Hipotesis dalam penelitian ini menyatakan bahwa konsensus strategis yang tinggi (rendah) memperkuat (memperlemah) hubungan antara strategi lean manufacturing dan mekanisme pengendalian manajemen. Hasil analisis multigrup pada tabel 3 menyatakan terdapat perbedaan antara kelompok konsensus strategis yang tinggi dan konsensus strategis yang rendah. Hasil estimasi nilai koefisien standardised pada tabel 4 menunjukkan bahwa nilai pengaruh implementasi strategi lean manufacturing terhadap mekanisme pengendalian manajemen untuk konsensus strategis tinggi adalah sebesar 0,348 dengan nilai probabilitas signifikan pada

0,05 ($p=0,037$) dan nilai untuk konsensus strategis rendah adalah sebesar 0,240 dengan nilai probabilitas tidak signifikan pada 0,05 ($p=0,166$).

Hasil ini menyatakan bahwa semakin tinggi konsensus strategis akan semakin memperkuat hubungan antara strategi lean manufacturing dan penggunaan mekanisme pengendalian manajemen, dan konsensus strategis yang rendah tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan implementasi strategi lean manufacturing dan mekanisme pengendalian manajemen. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi konsensus strategis akan semakin memperkuat hubungan antara implemtasi strategi lean manufacturing

dengan mekanisme pengendalian manajemen, dan konsensus strategis yang rendah tidak memiliki pengaruh atau memperlemah hubungan antara strategi lean manufacturing dan mekanisme pengendalian manajemen.

Hasil ini mendukung pandangan teori kontinjensi bahwa kesesuaian antara komponen kerja (implementasi strategi lean manufacturing), susunan formal organisasi dan individu (mekanisme pengendalian manajemen) dan informal organisasi (konsensus strategis) sangatlah penting untuk mencapai kongruensi dalam organisasi (Nadler & Tushman, 1980). Hasil ini membuktikan bahwa konsensus strategis menjadi faktor kontekstual penting yang mempengaruhi desain mekanisme pengendalian manajemen yang efektif dalam mendukung implementasi lean manufacturing.

KESIMPULAN

Penelitian ini berfokus pada kesesuaian faktor kontekstual implementasi lean manufacturing dan konsensus strategis dengan desain pam lean dan mekanisme pengendalian. Penelitian ini mengacu pada teori kontinjensi untuk melihat hubungan ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsensus strategis terbukti sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara implementasi lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen. Konsensus strategis yang tinggi akan semakin memperkuat hubungan implementasi lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian manajemen yang sejalan dengan prinsip-prinsip lean.

Konsensus strategis menunjukkan keselarasan pemahaman pada level

manajemen terhadap apa yang menjadi prioritas strategis yang perlu dicapai lewat implementasi lean manufacturing, dimana hal ini akan semakin meningkatkan kebutuhan penggunaan mekanisme pengendalian yang tepat untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan dan menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan secara tepat dan cepat dalam mengatasi setiap pemborosan pada stasiun kerja. Hal ini mendukung perbaikan berkelanjutan dalam lingkungan organisasi lean untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Hal ini sejalan dengan prinsip kesuksesan implementasi lean manufacturing yaitu segala sesuatu harus dilakukan secara perlahan berdasarkan konsensus dan bahwa manajer harus memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai pekerjaannya dan dapat dikomunikasikan secara baik kepada orang lain (Liker, 2004).

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya berfokus pada konsensus strategis sebagai faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan implementasi strategi lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian, tanpa mempertimbangkan faktor kontekstual lain (misalnya: kultur organisasi) yang dapat memberikan kontribusi untuk memperkuat hubungan kausalitas variabel dalam penelitian ini. Kedua, penelitian ini juga hanya sampai pada pengujian pengaruh konsensus strategis terhadap hubungan implementasi strategi lean manufacturing dengan mekanisme pengendalian, tetapi tidak menguji dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Para peneliti mengungkapkan bahwa konsensus yang tinggi juga dapat memberikan dampak yang tinggi terhadap peningkatan kinerja (e.g., Camelo et al.,

2010; Muafi & Adhyka Kusumawati, 2020). Ketiga, penelitian ini didasarkan pada data cross-sectional. Meskipun hasil analisis memberikan bukti pengaruh yang signifikan secara statistik yang didukung oleh teori yang mendasari, tetapi tidak cukup kuat sebagai bukti hubungan kausalitas antar variabel.

Berdasarkan keterbatasan ini, maka penelitian selanjutnya dengan topic yang sama dapat mengidentifikasi faktor kontekstual lain yang dapat memberikan pengaruh memperkuat hubungan antara implementasi strategi lean manufacturing dengan penggunaan mekanisme pengendalian manajemen, seperti faktor kultur baik kultur organisasi maupun kultur nasional yang oleh banyak peneliti dinyatakan merupakan faktor yang membengaruhi keberhasilan implmentasi strategi lean manufacturing (e.g., Bortolotti et al., 2015), dan terhadap desain mekanisme pengendalian yang efektif (Chenhall, 2003). Penelitian selanjutnya dapat menginvestigasi lebih lanjut pengaruh konsensus manajerial terhadap efektifitas penggunaan mekanisme pengendalian terhadap kinerja perusahaan. Penelitian lebih lanjut juga disarankan untuk menggunakan metode eksperimental atau studi longitudinal yang dapat mengontrol kausalitas dapat digunakan untuk menguji isu ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2003). Managerial Consensus and Corporate Strategy: Why Do Executive Agree or Disagree about Corporate Strategy? *European Management Journal*, 21(2), 213-221.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Barron, J. M., & Gjerde, K. P. (1997). Peer Pressure in an Agency Relationship. *Journal of Labor Economics*, 15(2), 234-254.
- Bonein, A., & Denant-Boèmont, L. (2015). Self-control, commitment and peer pressure: a laboratory experiment. *Experimental Economics*, 18(4), 543-568.
- Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201.
- Camelo, C., Fernandez-Alles, M., & Hernandez, A. B. (2010). Strategic Consensus, Top Management Teams, and Innovation Performance. *International Journal of Manpower*, 31(6), 678-695.
- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for Future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395-442. doi: 10.1016/j.aos.2004.08.001
- Drazin, R., & Ven, A. H. V. d. (1985). Alternative Form of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.

- Emiliani, M. L. (2006). Origins of Lean Management in America: The Role of Connecticut Businesses. *Journal of Management History*, 12(2), 167-184.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of public administration research and theory*, 23(1), 155-187.
- Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2013). Management accounting and control practices in lean manufacturing environment. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 50-71. doi: 10.1016/j.aos.2012.10.001
- Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2014). Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices. *Journal of Operations Management*, 32, 414-428. doi: 10.1016/j.jom.2014.09.002
- Fullerton, R. R., & McWatters, C. S. (2004). An Empirical Examination of Cost Accounting Practice use in Advanced Manufacturing Environments. *Advances in Management Accounting*, 12, 85-113.
- Gerdin, J., & Greve, J. (2004). Form of Contingency Fit in Management Accounting Research: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 303-326. doi: 10.1016/S0361-3682(02)00096-X
- Gerdin, J., & Greve, J. (2008). The Appropriateness of Statistical Methods for Testing Contingency Hypotheses in Management Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 995-1009.
- Ghozali, I. (2017). MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL: Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM Edisi 7 (7 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis 7/e* (seven ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ho, J. L. Y., Wu, A., & Wu, S. Y. C. (2014). Performance Measures, Consensus on Strategy Implementation, and Performance: Evidence from the Operational-Level of Organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39, 38-58.
- Kathuria, R., Porth, S. J., Kathuria, N. N., & Kohli, T. K. (2010). Competitive Priorities and Strategic Consensus in Emerging Economies: Evidence from India. *International Journal of Operation & Production Management*, 30(8), 879-896. doi: 10.1108/01443571011068207
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. W. (2005). The Lack of Consensus about Strategic Consensus: Advancing Theory and Research. *Journal of Management Accounting Research*, 31(5), 719-737.
- Kennedy, F., & Brewer, P. (2007). Motivating Employee Performance in Lean Environments: Respect, Empower, Support. In J. Stenzel (Ed.), *Lean accounting: best practices for sustainable integration* (pp. 93-118). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2008). A control framework: Insights from evidence on lean accounting.

- Management Accounting Research, 19, 301-323. doi: 10.1016/j.mar.2008.01.001
- Khanagha, S., Volberda, H. W., Alexiou, A., & Annosi, M. C. (2022). Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 334-350.
- Kristensen, T. B., & Israelsen, P. (2014). Performance effects of multiple control forms in lean organization: a quantitative case study in systems fit approach. *Management Accounting Research*, 25, 45-62.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York, NY: McGraw Hill, Inc.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package - Opportunities, Challenges, and Research Directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- Muafi, M., & Adhyka Kusumawati, R. (2020). Strategic consensus on organizational performance: a contingency approach of organizational culture and isomorphic pressure. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(2), 352-370.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 35-51.
- Nordin, N., & Md Deros, B. (2017). Organisational change framework for lean manufacturing implementation. *International Journal of Supply Chain Management (IJSCM)*, 6(3), 309-320.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Porck, J. P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N. Y., Groenen, P. J., & de Haas, M. (2020). Do group and organizational identification help or hurt intergroup strategic consensus? *Journal of Management*, 46(2), 234-260.
- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The Strategic Implementation Process Evoking Strategic Consensus Through Communication. *Journal of Business Research*, 55, 301-310.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25, 785-805.
- Widarjono, A. (2015). *Analisis Multivariat Terapan: Dengan Program SPSS, AMOS, dan SMARTPLS Edisi II*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY: Free Press.