

PENGARUH KEKUATAN KELUARGA TERHADAP KINERJA MELALUI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI SURABAYA

Djoko Dewantoro

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

ABSTRAK

Dengan mempertimbangkan jumlah keluarga-bisnis di Indonesia dan terutama mitos yang mengelilingi mereka, maka sangat menarik untuk menyelidikinya secara empiris. Penelitian ini menentukan efek dari daya keluarga melalui pada kinerja bisnis keluarga di Surabaya. Selain itu, penelitian ini juga berpendapat bahwa efek ini akan dimediasi oleh sistem kontrol manajemen sebelum berpengaruh pada kinerja perusahaan. Dengan total sampel 48 keluarga-bisnis, menganalisis data dengan menggunakan regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan keluarga secara signifikan mempengaruhi sistem pengendalian manajemen dan kinerja perusahaan. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa manajemen sistem kontrol juga secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri. Namun, ketika penelitian ini analisis daya keluarga dan sistem pengendalian manajemen sebagai faktor penentu kinerja perusahaan, hasil menunjukkan bahwa sistem manajemen kontrol tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara kekuasaan keluarga tetap signifikan. Dengan kata lain, efek kekuasaan keluarga pada kinerja perusahaan tidak dimediasi oleh sistem pengendalian manajemen. Implikasi teoritis dan manajerial juga disajikan.

Keyword: Keluarga Daya, Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja, dan Mediator

ABSTRACT

By considering the number of family-businesses in Indonesia and especially the myth surrounds them, and then it is very interesting to empirically investigate it. This study determines the effect of family power through on the performance of family-businesses in Surabaya. Moreover, this study also argues that the effect will be mediated by management control systems before having an effect on the firm's performance. With a total sample of 48 family-businesses, this study analyzes the data by using multiple regressions.

The results indicated that family power significantly influences the management control system and performance of the company. Further results indicated that management control systems also significantly influence the company's own performance. However, when this study analyzes family power and management control system as determinants of firm performance, the results indicated that management control system is not significantly influence the performance, while family power remains significant. In other words, the effect of family power on firm's performance is not mediated by management control system. Theoretical and managerial implications are also presented.

Keyword: Family Power, Management Control System, Performance, and Mediator

1. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga adalah suatu bentuk usaha yang sangat umum di banyak negara. Di Indonesia, mayoritas atau 90 persen pengusaha Indonesia merupakan eksekutif yang menjalankan bisnis keluarga (Kompas, 2002). Jakarta Consulting Group (2008) menyatakan bahwa 88 persen perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga.

Terdapat 7 (tujuh) mitos perusahaan keluarga, yaitu:

- (1) perusahaan keluarga tidak profesional;
- (2) tidak adanya pemisahan antara keuangan perusahaan dan keuangan pribadi;
- (3) perusahaan keluarga dianggap tidak dapat menerapkan sistem dan prosedur yang sehat;
- (4) perusahaan keluarga hanya memberikan kesempatan kepada kerabat keluarga saja untuk menduduki posisi kunci;
- (5) kinerja tidaklah penting, tetapi yang lebih penting adalah kemampuan membina hubungan yang dekat dengan pemilik;
- (6) perusahaan keluarga akan berakhir di tangan generasi kedua, dan
- (7) perusahaan keluarga tidak memandang SDM sebagai aset perusahaan yang penting.

Dengan memperhatikan banyaknya perusahaan keluarga di Indonesia dan terutama pada mitos perusahaan keluarga, maka sangat menarik untuk dilakukan studi empirik tentang hal tersebut. Penelitian La Porta *et al.* (1999) menunjukkan bahwa kendali keluarga mempengaruhi kinerja perusahaan tergantung pada tingkat transparansi dan regulasi yang diterapkan. Penelitian lain menunjukkan permasalahan terkait dengan kendali keluarga, dan peningkatan kemungkinan atas pemanfaatan terhadap kekuatan manajerial (Morck *et al.*, 1988; Smith dan Amoako-Adu, 1999; Schulze *et al.*,

2001;2003). Dalam hal kinerja perusahaan, beberapa temuan tentang kinerja perusahaan keluarga dan non-keluarga beragam. Studi empirik di Amerika menyimpulkan kinerja perusahaan keluarga mengalahkan perusahaan non-keluarga (Anderson dan Reeb, 2003; Miller dan Breton-Miller, 2006; Villalonga dan Amit, 2006). Penelitian di benua lain seperti di Eropa, Australia, dan Chili menunjukkan hasil yang beragam.

Banyaknya perusahaan keluarga di Indonesia dan beragamnya kendala yang dihadapi oleh manajemen perusahaan keluarga, maka sangat menarik untuk diteliti tentang bagaimana hubungan sistem pengendalian manajemen dan kinerja di perusahaan keluarga. Apakah kekuatan keluarga (kepemilikan, manajemen dan supervisi) berpengaruh terhadap kinerja (laba dan ukuran akuntansi lainnya) pada perusahaan keluarga di Surabaya melalui (sebagai mediasi) sistem pengendalian manajemen (alokasi dari hak keputusan, penggunaan peraturan, standar dan regulasi, evaluasi kinerja, dan struktur penghargaan).

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu akuntansi, khususnya bidang sistem pengendalian manajemen dan aplikasi teori *stakeholder* di lingkungan perusahaan keluarga. Hasil penelitian ini merupakan bukti empirik aplikasi teori-teori yang berkaitan dengan karakteristik perusahaan keluarga yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen dan selanjutnya terhadap kinerja perusahaan keluarga di Surabaya. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai masukan oleh peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

2. KERANGKA TEORITIS

Penelitian Terdahulu

Penelitian, Mekanisme Tata Kelola Perusahaan dan Kinerja Perusahaan: Studi Kasus Perusahaan Keluarga dan Non-Keluarga Malaysia oleh Amran dan Ahmad (2009). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh mekanisme tata kelola perusahaan atas kinerja perusahaan keluarga dan

non-keluarga. Ukuran sampel yang digunakan pada studi ini adalah 1.640 perusahaan utama yang telah listing di Bursa Malaysia dari tahun 2003 sampai dengan 2007. Studi ini menemukan bahwa ada perbedaan kinerja perusahaan antara perusahaan keluarga dan non-keluarga, yang diukur dengan

Tobin's Q dan ROA. Untuk atribut tata kelola perusahaan, hanya beberapa variabel yang signifikan. Pertemuan dan struktur kepemimpinan berbeda antara perusahaan keluarga dan non-keluarga. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan keluarga mempunyai praktik tata kelola perusahaan yang berbeda. Perusahaan keluarga mempraktikkan strategi yang berbeda, bergantung pada pengendalian internal dari keluarga dan mempunyai tingkat kekeluargaan yang tinggi. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk menguji peranan suksesi keluarga, dimana hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Penelitian Sistem Pengendalian Manajemen: Rasional pemangku kepentingan oleh Wargitsch (2008). Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh definisi yang jelas mengenai apa perusahaan keluarga atau bagaimana mereka dapat dibedakan dari perusahaan non-keluarga. Penelitian ini memberikan gambaran secara singkat mengenai proyek penelitian yang bertujuan untuk memberikan kejelasan bagaimana sistem pengendalian manajemen diterapkan di perusahaan keluarga dan bagaimana keberadaan sistem pengendalian manajemen berpengaruh atas performa superior.

Kekuatan Keluarga (*Family Power*).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan F-PEC yang dibangun oleh Astrachan, Klein dan Smyrniotis (2002) sebagai dasar untuk menilai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan keluarga. F-PEC terdiri dari tiga bagian, yaitu *Power* (kekuatan), *Experience* (Pengalaman) dan *Culture* (Budaya). Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan *power* (Kekuatan) sebagai salah satu bagian yang menentukan kinerja perusahaan keluarga.

Kekutan keluarga termasuk pengaruh keluarga atas kepemilikan, supervise, dan manajemen. Mc Conaughy et al (2001) membuktikan bahwa pengendalian melalui kepemilikan selalu dikaitkan dengan kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Sedangkan untuk supervise, yang menjadi landasan adalah hubungan antara pengendalian dengan orang yang dikendalikan, di mana penentuan tujuan perusahaan dan pengendalian berbeda di mana

hubungan keluarga dan yang terkait dengan efek *agency* (Schulze Lubatkin, Dino. 2003) dapat membiaskan penentuan tujuan dan pengendalian.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keluarga dapat mengatur perusahaan dengan baik. Sraer dan Thesmar (2006) menemukan bahwa keluarga membayar gaji yang rendah, membangun kerja jangka panjang dan pada umumnya menjalankan efisiensi penggunaan pekerja. Sedangkan menurut Zellweger (2007), pengaruh keluarga pada jajaran manajemen menguntungkan pada ROE perusahaan.

Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Marciarello dan Kirby (1994:1), sistem pengendalian manajemen didefinisikan sebagai sekumpulan struktur komunikasi yang saling berhubungan dan memberikan fasilitas pemrosesan informasi untuk membantu manajer dalam melakukan koordinasi dan mencapai tujuan organisasi secara berkesinambungan. Anthony dan Govindarajan (1998:6) melihat sistem pengendalian manajemen lebih kepada keberhasilan pencapaian strategi sehingga mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses di mana manajer mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Di dalam organisasi, sistem pengendalian manajemen digunakan untuk beberapa tujuan. Jensen dan Meckling (1992) menyatakan bahwa sistem pengendalian memberikan insentif melalui pengukuran kinerja dan evaluasi, dan melalui sebuah sistem untuk memberikan penghargaan dan hukuman. Spekle (2001) merangkum tujuan dari sistem pengendalian manajemen adalah sebagai pengumpulan pengetahuan, pengkoordinasian, dan memberikan insentif melalui pemberian penghargaan dan hukuman. Spekle (2001) mengacu pada 4 dimensi pengendalian untuk menggambarkan secara komprehensif mengenai struktur pengendalian: (1) alokasi hak pengambilan keputusan, (2) penggunaan standar, aturan, dan regulasi, (3) evaluasi kinerja, dan (4) penghargaan dan insentif. Dimensi ini konsisten dengan literatur sebelumnya (Zimmerman, 2000; Jensen dan Meckling, 1992; Flamholz, 1983), tetapi

memberikan penekanan pada peranan standar dan aturan dengan membuat dimensi yang terpisah.

Dimensi kedua, penggunaan standar, peraturan dan regulasi, memberikan pengertian yang lebih luas. Sebagai contoh, seorang supervisor dapat tergantung pada SOP dan instruksi kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaannya. Tipe standarisasi ini, secara umum sebagai pengendalian aksi (Merchant, 1982). Tipe yang lain yaitu peraturan dan standar yang fokus pada perilaku pegawai, menetapkan apa yang tidak dapat dilakukan dan tidak dilaksanakan atau dengan kata lain sebagai sistem pembatas. Peraturan dan regulasi kemudian memainkan peranan yang berbeda di dalam organisasi. Alat lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan didukung dengan penggunaan target kinerja. Tipe yang berbeda ini adalah bagian dari dimensi pengendalian: target keuangan, target non-keuangan, dan *benchmark*. Instrumen yang sesuai dengan dimensi ini adalah budget. Seperti peraturan dan regulasi, budget dapat memerankan peranan yang berbeda di dalam perusahaan. Fungsi budget, sebagai misal, sebagai target kinerja, atau utamanya sebagai alat koordinasi.

Secara umum sistem pengendalian manajemen dalam organisasi dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu: (1) pendekatan formal, dan (2) pendekatan informal. Jaworski (1988) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang bersifat formal merupakan mekanisme pengendalian yang tertulis dan diciptakan manajemen untuk mempengaruhi karyawan agar berperilaku untuk mendukung tujuan organisasi. Pengendalian input, pengendalian proses atau perilaku, dan pengendalian *output* merupakan jenis pengendalian manajemen yang bersifat formal.

Sistem pengendalian manajemen yang berorientasi input merupakan tindakan terukur yang dilakukan organisasi sebelum melakukan implementasi aktivitas. Menurut Anthony, Flamholtz, Das dan Tsui, Waterhouse dan Tiessen seperti dikutip Jawoerki (1988), sistem pengendalian *input* mencakup penentuan kriteria seleksi, program rekrutmen dan pelatihan, perencanaan strategik, dan semua bentuk alokasi sumber daya.

Sistem pengendalian manajemen yang berorientasi proses atau perilaku merupakan jenis sistem pengendalian manajemen yang dilakukan untuk mempengaruhi cara mencapai tujuan akhir yang diinginkan. Sistem pengendalian proses lebih berfokus pada hasil akhir. Umumnya, sistem pengendalian proses tidak menekankan tanggung jawab karyawan terhadap pencapaian standar keluaran kualitatif.

Sistem pengendalian manajemen yang berorientasi pada *output* merupakan jenis sistem pengendalian manajemen yang dilakukan dengan cara menetapkan standar kinerja, memantau, dan mengevaluasi hasil. Organisasi tidak perlu mengetahui mekanisme untuk mencapai hasil karena hal tersebut telah didelegasikan pada karyawan.

Parrow (1970) telah memilah klasifikasi dasar pengendalian menjadi dua yaitu pengendalian organik dan pengendalian mekanik. Pengendalian mekanik menekankan pada peraturan formal dan prosedur organisasi yang terstandar, sedangkan pengendalian organik lebih tergantung pada sistem yang fleksibel dan reaktif, yang terhubung pada prosedur dan peraturan yang kurang terformulasi (Chenhall, 2003).

Hubungan timbal balik antara keluarga dan bisnis dapat mengindikasikan sebuah mekanisme pengendalian yang spesifik, yang mana dipengaruhi oleh konfigurasi kepemilikan saham dari keluarga. Beberapa peneliti mempertimbangkan bahwa perusahaan keluarga lebih konservatif dan tidak bersedia mengambil risiko, karena motif orientasi pada keluarga, tujuan non keuangan (seperti memberi pekerjaan pada anggota keluarga) dan tuntutan pada perusahaan sangat dominan (Covin dan Slevin, 1989; Daily dan Dollinger, 1993). Selain itu, sentralisasi pada pendiri di dalam perusahaan keluarga dapat memacu perilaku dan strategi konservatif, karena pendiri – manajer – pemilik tidak mau melebihi kemampuan personalnya (Daily dan Dallingier, 1993). Mengacu pada sistem pengendalian manajemen, beberapa studi menunjukkan bahwa perusahaan keluarga cenderung menggunakan sistem pengendalian

organik, terutama pengendalian perilaku, dan tergantung pada kebijakan yang kurang terformulasi (Jorissen et al, 2002).

Kinerja

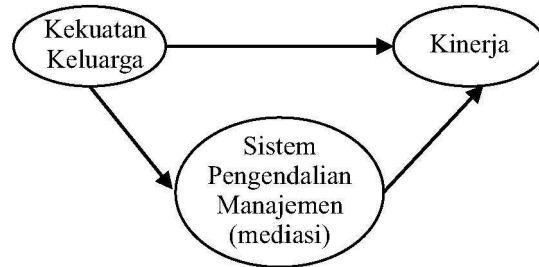
Kinerja merupakan capaian atau hasil akhir dari suatu proses dan sistem manajemen. Sebuah sistem pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu yang formal, prosedur dan rutinitas yang berbasis pada informasi yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau merubah pola di dalam aktivitas perusahaan (Simons, 2000). Salah satu dari karakter dari sistem pengukuran kinerja yang efektif, yang dapat meningkatkan tujuan perusahaan, adalah harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi perusahaan (Ittner dan Larcker, 2001; Otley, 1999) dan juga karakter dari perusahaan (Chenhall, 2003). Sebuah sistem pengukuran kinerja seharusnya memberikan sebuah pengukuran yang komprehensif dan praktis, terhubung dengan tujuan dan strategi perusahaan dan juga pengukuran kinerja tersebut seharusnya efektif (Malina dan Selto, 2001). Karakter kedua dari sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah pengukuran kinerja seharusnya menunjukkan usaha manajemen, seharusnya sesuai dengan target dan seharusnya terkait dengan imbalan yang sesuai (Merchant dan Van der Stede, 2003; Malina dan Selto, 2001; Simons, 2000).

Ukuran kinerja pada umumnya masih didominasi ukuran-ukuran keuangan seperti anggaran, laba, atau ukuran akuntansi lainnya (Otley, 1999; Ittner et al., 1997; Bushman et al., 1996). Pada akhir dekade ini, pengukuran kinerja secara akuntansi telah dianggap tidak dapat memenuhi kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang efektif (Ittner dan Larcker, 2001, 1998; Hoque dan James, 2000). Ketidakmampuan pengukuran kinerja secara akuntansi telah memotivasi beberapa akademisi dan praktisi untuk menganjurkan beberapa inovasi pengukuran kinerja, mulai dari metrik keuangan

yang telah dimodifikasi seperti *Economic Value Added* (Stern et al., 1995), sampai dengan *Balanced Scorecard*, yang menyatukan pengukuran keuangan dan non-keuangan (Kaplan dan Norton, 2001, 1992) dan pengukuran personal atau pengukuran subjektif (Gibbs et al., 2004; Ittner et al., 2003a).

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual disusun berdasarkan latar belakang, tujuan penelitian dan kajian kepustakaan yang telah dibahas sebelumnya. Kerangka konseptual ini dikembangkan untuk menguji secara empirik pengaruh kekuatan keluarga terhadap kinerja melalui mediasi sistem pengendalian manajemen pada perusahaan keluarga di Surabaya. Kerangka konseptual penelitian seperti tersaji pada Gambar: 1.



Gambar: 1.

Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah, kajian teoritis dan kerangka konseptual, serta hasil penelitian terdahulu khususnya oleh McConaughy et al. (2001), Villalonga dan Amit (2006), Zeleweger (2007a), (Gnan dan Songini, 2003, Montemerlo et al, 2004), dan Gul (1991), maka dapat dinyatakan hipotesis bahwa:

Kekuatan Keluarga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Sistem Pengendalian Manajemen (Sistem Pengendalian Manajemen sebagai mediasi)



3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini dirancang untuk menguji secara empirik pengaruh kekuatan keluarga (KKL) terhadap kinerja (KP) melalui sistem pengendalian manajemen (SPM) sebagai mediasi. Data dikumpulkan dengan menggunakan media kuesioner, yaitu untuk mengumpulkan data primer. Unit analisis penelitian ini adalah perusahaan. Responden penelitian adalah pemilik atau direktur pada perusahaan keluarga yang diasumsikan memiliki pemahaman yang memadai tentang kekuatan keluarga, kinerja perusahaan dan sistem pengendalian manajemen. Penelitian ini menggunakan *setting* perusahaan-perusahaan keluarga di Surabaya dengan dimensi waktu penelitian adalah *cross section*.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan keluarga yang ada di Surabaya yang jumlahnya tidak diketahui (*populasi infinite*). Oleh karena itu, sampel penelitian ini dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan kuota untuk masing-masing kelompok-kelompok perusahaan keluarga dari bentuk badan hukumnya, ukuran perusahaan, maupun bidang usahanya. Menurut Zainudin (2000), untuk menentukan besar sampel digunakan rumus;

$$n = \frac{p \times q \times (Z_{\frac{1}{2}\alpha})^2}{d^2}$$

Keterangan:

- n = ukuran sampel;
- p = proporsi perusahaan keluarga di Surabaya; jika tak diketahui menggunakan rumus 0,5;
- q = $1 - p$;
- $Z_{\frac{1}{2}\alpha}$ = konversi alpha pada kurva normal;
- d^2 = tingkat kesalahan yang ditoleransi; dalam rumus adalah 10%.

Dalam penelitian ini besarnya sampel adalah

$$n = \frac{p \times q \times (Z_{\frac{1}{2}\alpha})^2}{d^2}$$

$$n = \frac{0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{0,1^2} = 96$$

Mengingat penelitian ini sangat dibatasi oleh waktu dan jumlah populasi tidak diketahui serta sifat perusahaan keluarga yang relatif tertutup, maka

untuk mengantisipasi kegagalan mendapatkan jumlah sampel sebesar 96. Dalam penelitian ini ditetapkan jumlah sampel antara kriteria jumlah terkecil sampel yang memenuhi distribusi normal yaitu 30 (Fiser 1928) dan sesuai dengan rumus di atas adalah 96, maka jumlah sampel ditentukan sebesar $30 \leq n \leq 96$.

Klasifikasi Variabel

Kerangka konseptual penelitian ini memiliki 3 jenis variabel, yaitu : (1) variabel independen yaitu KKL (X_1), (2) variabel mediasi yaitu SPM (X_2), dan (3) variabel dependen yaitu KP (Y).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Kekuatan Keluarga (KKL) (X_1)

KKL, dalam penelitian ini didefinisikan sebagai intervensi keluarga dalam perusahaan melalui mekanisme atas kepemilikan, supervisi dan manajemen. Variabel ini merupakan variabel independen dan diukur dengan skala Likert 1 sampai dengan 5, yang meliputi 10 pernyataan.

(2) Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) (X_2)

SPM, dalam penelitian ini didefinisikan sebagai struktur pengendalian manajemen yang terdiri dari (1) alokasi hak pengambilan keputusan, (2) penggunaan standar, aturan, dan regulasi, (3) evaluasi kinerja, dan (4) penghargaan dan insentif. Variabel ini diukur dengan (1) otonomi pekerjaan (Van de Ven dan Ferry, 1980), (2) target performa dan benchmarking (Bouwens dan Van Lent (2004), (3) evaluasi performa (Bouwens dan Van Lent (2004), dan Van de Ven dan Ferry (1980) yang dimodifikasi dan disederhanakan untuk menyesuaikan dengan karakteristik responden di Indonesia yang lebih menyukai kuesioner sederhana. Variabel ini merupakan variabel mediasi dan diukur dengan menggunakan skala yang digunakan adalah skala Likert 1 sampai dengan 5, yang meliputi 16 pernyataan.

(3) Kinerja Perusahaan (KP) (Y)

KP dalam penelitian ini didefinisikan sebagai capaian hasil yang diharapkan atau dituntut dari

seorang manajer di perusahaan. Yang ditandai sebagai suatu yang formal, prosedur dan rutinitas yang berbasis pada informasi yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau merubah pola di dalam aktivitas perusahaan. Variabel ini merupakan variabel dependen, variabel ini diukur berdasarkan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan dengan menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 5, yang meliputi 15 pernyataan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber

data penelitian yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner yang dikirim kepada direktur atau pemilik perusahaan keluarga di di Surabaya yang terpilih sebagai responden.

Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

Statistik deskriptif digunakan untuk mengolah data latar belakang responden dan statistik inferensial, khususnya analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menguji hipotesis.

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan menguraikan hasil-hasil yang telah dilakukan dalam penelitian ini. Dari 105 kuesioner yang dikirim pada perusahaan keluarga di Surabaya, hanya 52 yang kembali 4 di antaranya kembali karena alamat tidak dikenal jadi hanya 48 kuesioner yang dapat diolah datanya. Jumlah 48 kuesioner yang kembali ini telah memenuhi syarat rancangan dalam metode penelitian di mana jumlah sampel ditentukan $30 \leq n \leq 96$.

Tabulasi jawaban responden diolah dengan rumus regresi dengan bantuan *software* SPSS 13. Sebelum data digunakan dalam analisis regresi berganda terlebih dahulu di lakukan uji reliabilitas, dan asumsi klasik.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh KKL terhadap KP melalui SPM. Berikut adalah hasil perhitungan persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan melalui SPSS 13:

Model Regresi 1

Pengaruh KKL(X_1) terhadap KP (Y) secara langsung, yang dalam rumusan fungsinya adalah:

$$Y = a_1 + b_2 X_1 + e.$$

Tabel 1: Hasil Perhitungan Persamaan Regresi KKL dengan KP

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	T Value	Signifikansi
Konstanta	2.054	3.820	0.000
KKL	0.461	3.240	0.002

R Square = 0.186
F = 10.496

Sumber: Data Statistik - Hasil Perhitungan Regresi

Nilai-nilai pada tabel di atas dapat ditulis juga menjadi seperti berikut:

$$Y = 2.054 + 0.461 X_1 + e$$

Model Regresi 2

Pengaruh KKL (X_1) terhadap SPM (X_2) secara langsung, yang dalam rumusan fungsinya adalah:

$$X_2 = a_1 + b_2 X_1 + e$$

Tabel 2: Hasil Perhitungan Persamaan Regresi KKL dengan SPM

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	T Value	Signifikansi
Konstanta	2.654	5.030	0.000
KKL	0.403	2.886	0.006

R Square = 0.153
F = 8.329

Sumber: Data Statistik - Hasil Perhitungan Regresi

Nilai-nilai pada tabel 2 di atas dapat ditulis juga menjadi seperti berikut:

$$X_2 = 2.654 + 0.403 X_1 + e$$

Model Regresi 3

Pengaruh SPM (X_2) terhadap KP (Y) secara langsung, yang dalam rumusan fungsinya adalah:

$$Y = a_1 + b_2 X_2 + e.$$

Tabel 3: Hasil Perhitungan Persamaan Regresi SPM dengan KP

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	T Value	Signifikansi
Konstanta	2.608	4.229	0.000
KKL	0.284	1.925	0.060

R Square = 0.075

F = 3.705

Sumber: Data Statistik - Hasil Perhitungan Regresi

Nilai-nilai pada tabel 3 di atas dapat ditulis juga menjadi seperti berikut:

$$Y = 2.608 + 0.284 X_2 + e$$

Model Regresi 4

Pengaruh KKL (X_1) melalui SPM (X_2) terhadap KP (Y) secara bersama-sama, yang rumusan fungsinya adalah $Y = a_1 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$ dimana Y untuk kinerja perusahaan X_1 untuk kekuatan keluarga dan X_2 untuk sistem pengendalian manajemen.

Tabel 4: Hasil Perhitungan Persamaan Regresi KKL, SPM dengan KP

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	T Value	Signifikansi
Konstanta	1.715	2.553	0.014
Sistem pengendalian manajemen (X_2)	0.128	0.849	0.400
Kekuatan keluarga (X_1)	0.410	2.640	0.011
R = 0.446	-	-	-
R. Square = 0.199	-	-	-
F = 5.575	-	-	0.007

Sumber: Data Statistik - Hasil Perhitungan Regresi

Nilai-nilai pada tabel di atas dapat ditulis juga menjadi seperti berikut:

$$Y = 1.715 + 0.410 X_1 + 0.128 X_2 + e$$

Koefisien Determinasi

Koefisien determinan R Square (R^2) sebesar 0.199 artinya kekuatan keluarga dan sistem pengendalian manajemen secara bersama-sama menjelaskan kinerja perusahaan hanya sebesar 19,9%, sedangkan sisanya sebesar 80,1% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model, yang sebenarnya turut mempengaruhi tetapi tidak diikutsertakan ke dalam penelitian ini.

Koefisien Korelasi Berganda

Koefisien korelasi berganda (R) = 0.446 menunjukkan adanya hubungan yang tidak terlalu kuat secara bersama-sama antara variabel kekuatan keluarga dan sistem pengendalian manajemen yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Koefisien Beta (unstandardized coefficients)

Koefisien beta menunjukkan seberapa besar variabel bebas akan mempengaruhi variabel terikat. Koefisien beta untuk variabel X_1 atau kekuatan keluarga adalah 0.410, sementara koefisien beta untuk variabel X_2 atau sistem pengendalian manajemen hanya 0.128, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kekuatan keluarga terhadap kinerja perusahaan adalah lebih besar yaitu sebesar 0,410 atau 41% dibandingkan dengan pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan yang hanya 0,128 atau 12,8%.

Pembuktian Hipotesis

Pembuktian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan dua tahap (Frazier. P.A., dkk. 2004). Pertama yaitu menguji tingkat signifikansi dengan uji t dari hubungan di antara variabel independen dan dependen secara parsial/sendiri yang meliputi hubungan:

model:1 yaitu hubungan KKL (X_1) dengan KP (Y) yang dalam persamaan adalah:

$$Y = a_1 + b_1 X_1 + e$$

model:2 yaitu hubungan KKL (X_1) dengan SPM (X_2) yang dalam persamaan adalah:

$$X_1 = a_2 + b_2 X_2 + e$$

model:3 yaitu hubungan SPM (X_2) dengan KP (Y) yang dalam persamaan adalah:

$$Y = a_3 + b_3 X_2 + e$$

Sebagai persyaratan untuk membuktikan hipotesis bahwa variabel sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan variabel yang memediasi hubungan antara kekuatan keluarga (KKL) terhadap kinerja perusahaan (KP) secara bersama-sama, maka tingkat signifikansi untuk model 1, model 2 dan model 3 harus lebih kecil dari *level of significant* $\alpha = 0,10$

Pembuktian kedua adalah uji t, uji F serta perbandingan besarnya koefisien dari variabel dependen kekuatan keluarga untuk menjawab hipotesis.

Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis parsial dan simultan adalah:

- 1) Jika tingkat signifikansi \leq *level of significant* $\alpha = 0,10$ maka ada pengaruh signifikan atau H_0 ditolak dan H_1 atau H_2 diterima.
- 2) Jika tingkat signifikansi $>$ *level of significant* $\alpha = 0,10$ maka tidak ada pengaruh signifikan

atau H_0 diterima dan H_1 atau H_2 ditolak.

- 3) Jika koefisien hubungan variabel KKL terhadap KP menjadi negatif atau lebih kecil sementara koefisien hubungan variabel SPM (sebagai mediasi) terhadap KP menjadi semakin besar maka SPM adalah benar memediasi hubungan antara KKL dengan KP, atau H_0 ditolak dan H_1 dan H_2 diterima.
- 4) Jika koefisien hubungan KKL terhadap KP menjadi positif atau lebih besar sementara koefisien SPM menjadi semakin kecil maka SPM adalah tidak benar memediasi hubungan antara KKL dengan KP, atau H_0 diterima dan H_1 dan H_2 ditolak

Uji t

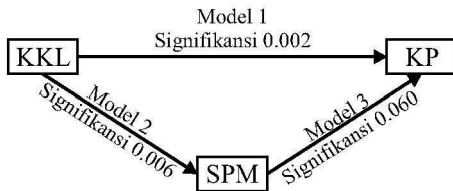
Uji t digunakan untuk membuktikan bahwa semua variabel memenuhi syarat untuk membuktikan hipotesis yaitu: sistem pengendalian manajemen (SPM) memediasi hubungan kekuatan keluarga (KKL) dalam mempengaruhi kinerja perusahaan (KP) secara signifikan. Suatu variabel dikatakan berpengaruh secara parsial jika nilai signifikan pada uji t nya adalah $\leq 0,10$. Berikut adalah hasil uji t dari masing-masing model hubungan variabel.

Tabel 5: Hasil Uji t (Uji Parsial Untuk Model 1, Model 2 dan Model 3)

	Variabel	Koefisien Regresi	T Value	Signifikansi	Keterangan	
Model: 1	Konstanta	2.054	3.820	0.000	Signifikan	
	KKL dg KP	KKL	0.461	3.240	0.002	Signifikan
Model:2	Konstanta	2.654	5.030	0.000	Signifikan	
	KKL dg SPM	KKL	0.403	2.886	0.006	Signifikan
Model:3	Konstanta	2.608	4.229	0.000	Signifikan	
	SPM dg KP	KKL	0.284	1,925	0.060	Signifikan

Sumber: Data Statistik - Hasil Perhitungan Regresi

Berdasarkan Tabel: 5, terlihat bahwa untuk masing-masing model, hubungan KKL, SPM, dan KP mempunyai tingkat hubungan yang signifikan karena nilai signifikansinya pada uji t kurang dari 0.10. Hubungan diantara variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: Gambar Hubungan Antar Variabel dan Signifikansinya

Berdasarkan uji t untuk hubungan masing-masing variabel secara parsial adalah signifikan, berarti semua variabel (KKL, SPM, dan KP) dapat digunakan untuk menguji hipotesis pertama.

Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis pertama yaitu apakah KKL dan SPM secara parsial mempengaruhi KP secara signifikan dalam suatu fungsi $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$. Suatu variabel dikatakan berpengaruh secara parsial jika nilai signifikansi pada uji t nya kurang dari 0,10. Berikut adalah hasil uji t:

Tabel 6: Hasil Uji t (Uji Parsial)

Variabel	Koefisien Regresi	T Value	Signifi-kansi	Keterangan
Konstanta	1,715	2.553	0.014	Signifikan
SPM	0,128	0.849	0.400	Tdk Signifikan
KKL	0.410	2.640	0.011	Signifikan

Sumber: Data Statistik - Hasil Perhitungan Regresi

Berdasarkan uji t dalam Tabel 6 di atas, dapat dilihat bahwa variabel KKL berpengaruh signifikan terhadap KP, hal ini dikarenakan nilai signifikansi uji t yang kurang dari 0,10 atau 0,011. Sedangkan variabel SPM tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap KP dikarenakan nilai signifikansinya lebih dari 0,10 atau 0.40.

Berdasarkan hasil analisis uji t di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kekuatan keluarga (KKL) dan sistem pengendalian manajemen (SPM) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan

(KP) tidak terbukti kebenarannya karena ternyata hanya kekuatan keluarga (KKL) yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (KP), sedangkan sistem pengendalian manajemen (SPM) tidak. Penolakan terhadap hipotesis pertama secara otomatis akan menolak hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen mediasi hubungan kekuatan keluarga terhadap kinerja perusahaan. Hal ini juga dapat dibuktikan dengan adanya koefisien yang menurun yaitu dari 0,461 ($Y = 2,054 + 0.461 X_1 + e$ atau $KP = 2.054 + 0.461 KKL + e$) pada model 1, menjadi 0,410 ($Y = 1,715 + 0,41 X_1 + 0,128 X_2 + e$ atau $KP = 1.715 + 0.41 KKL + 0,128 SPM + e$). Jadi H_0 ditolak karena tidak ada efek mediasi dari sistem pengendalian manajemen, terhadap hubungan kekuatan keluarga terhadap kinerja perusahaan.



Gambar 3: Mediasi SPM terhadap pengaruh KKL terhadap KKL

Pembahasan

Kekuatan Keluarga

Dari penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa tingkat kekuatan keluarga (KKL) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (KP). Pengaruh yang ditimbulkan adalah positif, yaitu semakin tinggi tingkat KKL yang berkembang dalam perusahaan maka akan semakin tinggi pula KP. Indikator KKL yang digunakan oleh peneliti adalah keamanan perusahaan, resiko konflik internal, keluwesan menghadapi perubahan situasi bisnis, posisi kunci dalam perusahaan, peran tenaga ahli, peran rapat keluarga, dan pembagian kekuasaan keluarga, serta permodalan. Perusahaan harus mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang baik dengan didukung kekuatan keluarga yang besar.

Untuk variabel kekuatan keluarga (X_1) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.410 satuan yang berarti bahwa jika kekuatan keluarga yang perusahaan naik satu satuan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 0.410 satuan. Dan berdasarkan hasil penelitian variabel

kekuatan keluarga memiliki nilai koefisien determinasi parsial (r^2) sebesar 18,6% artinya variabel kekuatan keluarga memberikan kontribusi sebesar 18,6% dalam menjelaskan kinerja perusahaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mc Conaughy et al, (2001) membuktikan bahwa pengendalian kepemilikan keluarga selalu dikaitkan dengan kinerja perusahaan yang lebih tinggi, dan penelitian Sraer dan Thesmar (2006) yang menemukan kekuatan keluarga menjalankan efisiensi penggunaan pekerja serta Zellweger (2007a) yang mengungkapkan bahwa pengaruh kekuatan keluarga pada jajaran manajemen menguntungkan pada ROE perusahaan.

Hasil analisis regresi ini juga sesuai dengan jawaban responden dimana tingkat kekuatan keluarga dalam pengelolaan perusahaan di Surabaya tergolong besar, terbukti dari rata-rata jawaban responden sebesar 3.767 yang berarti setuju. Hal ini mengindikasikan mereka setuju bahwa kekuatan keluarga yang merupakan sesuatu yang penting yang dapat menunjang kinerja perusahaan.

Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen (SPM) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi = $0.400 > 0.10$. Indikator dari SPM ini adalah struktur organisasi, standar operasional prosedur, posisi kontrol pada perusahaan, transparansi laporan keuangan, perencanaan kinerja, dan pengendalian keputusan investasi.

Dari hasil analisis regresi tersebut diperoleh koefisien regresi sebesar 0.128 yang berarti bila SPM mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka akan menaikkan kinerja perusahaan (KP) sebesar 0.128 satuan. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa KP tidak dipengaruhi secara signifikan oleh SPM secara parsial. Jika hal ini dikaitkan dengan koefisien regresi secara bersama antara KKL dan SPM yang positif (walaupun menurun dari 0.481 menjadi 0,410), maka dapat dikatakan bahwa SPM tidak mempunyai efek mediasi dalam hubungan KKL dengan KP. Yang berarti KKL lebih dapat mempengaruhi KP secara langsung dari pada

melalui SPM. Walaupun secara teori sistem pengendalian manajemen akan memediasi kekuatan keluarga dalam mencapai kinerja perusahaan, namun dalam penelitian ini hal ini tidak terjadi. Jika dilihat dari data responden yang sebagian besar (90%) adalah perusahaan dengan jumlah karyawan kurang dari 30 orang, maka sangat mungkin SPM tidak efektif karena rentan kendali manajemen masih belum terlampaui keterbatasannya. Sebagai mana Spekle (2001 dan 2004) menyatakan bahwa dimana struktur SPM dimensi (1) alokasi hak pengambilan keputusan dalam penelitian ini belum diperlukan karena rentan kendali masih belum terlampaui. Sehingga SPM yang dikembangkan hanya secara formalitas tetapi prakteknya perusahaan masih sangat tergantung pada kekuatan keluarga yang tercermin dalam kebijakan yang kurang terformulasi dari pada SPM dalam mencapai kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jorissen et al, 2002, bahwa perusahaan keluarga cenderung menggunakan sistem pengendalian organik, terutama pengendalian perilaku dan tergantung pada kebijakan yang kurang terformulasi.

Dalam penelitian ini sistem pengendalian manajemen (SPM) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan didukung oleh jawaban responden yang rata-rata memilih jawaban setuju dengan rata-rata (mean) jawaban 4,169. Hal ini menunjukkan bahwa responden selalu dapat mengendalikan perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan walau tidak berada dalam sistem pengendalian manajemen (SPM) yang terformulasi dan yang terpenting adalah mereka memiliki pengaruh yang signifikan dalam menentukan pengendalian perusahaan yang dipersiapkan untuk pekerjaan mereka sehingga kinerja perusahaan yang mereka hasilkan baik.

Kekuatan Keluarga dan Sistem Pengendalian Manajemen

Dari hasil pengujian F menyatakan bahwa KKL dan SPM secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja perusahaan. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi sebesar $0.07 < 0.10$. Sedangkan Koefisien Deter-

minan R Square (R^2) sebesar 0,199 artinya KKL dan SPM secara bersama-sama menjelaskan keragaman kinerja perusahaan sebesar 19,9%. Hal ini terjadi karena dalam uji t SPM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penilaian Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan keluarga di Surabaya tergolong

baik, terbukti dari hasil kusioner rata-rata jawaban responden sebesar 3,794 yang berarti setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para pimpinan perusahaan telah mendeteksi kinerja perusahaan dengan menjalankan bisnis sesuai rencana, usahanya telah ditargetkan, kondisi pesaing, pemenuhan kewajiban, dan efisiensi perusahaan, serta isu strategis seperti perubahan lingkungan bisnis, sehingga kinerja perusahaan tercapai dengan baik.

4. DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN

Diskusi

Walaupun hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis bahwa variabel sistem pengendalian manajemen memediasi hubungan variabel kekuatan keluarga terhadap variabel dependen kinerja perusahaan, namun harus disikapi positif. Artinya satu sisi penelitan ini tidak mencapai tujuannya yaitu membuktikan hipotesis, namun sebenarnya temuan penelitan ini justru mendukung teori sistem pengendalian manajemen secara umum. Di mana sistem pengendalian manajemen adalah merupakan alat manajemen yang berfungsi untuk alokasi hak pengambilan keputusan (Spekle, 2004). Maknanya dengan sistem pengendalian manajemen maka organisasi akan meningkat keterbatasan rentang kendalinya. Bilamana suatu organisasi telah sampai pada batas rentang kendalinya, kemudian organisasi tersebut mengalokasikan hak pengambilan keputusannya dengan mengembangkan sistem pengendalian manajemen maka organisasi tersebut akan kembali mempunyai rentang kendali yang lebih efektif atau rentang kendalinya akan menjadi lebih luas lagi. Dengan sistem pengendalian manajemen maka fungsi pengendalian dalam manajemen menjadi fungsional bahkan sistemik bukan lagi personal.

Dikatakan bahwa temuan penelitan ini justru memperkuat teori sistem pengendalian manajemen karena responden penelitan ini tidak memenuhi kondisi organisasi yang sudah mencapai batas rentang kendali, sehingga sistem pengendalian manajemen keberadaannya masih belum merupakan sesuatu yang harus. Hal ini terbukti dari kebanyakan responden (90% dari responden) adalah perusahaan

yang mempunyai karyawan < 30 orang, sehingga manajemen masih belum terlampaui keterbatasan fungsi kontrolnya. Sehingga walaupun mungkin perusahaan telah mengembangkan sistem pengendalian manajemen namun prakteknya hanya sebagai formalitas saja, sedang implementasinya mekanisme pengendalian karena alokasi hak pengambilan keputusan tetap berjalan secara intuisi berdasarkan kekuatan keluarga. Hal ini tercermin dalam kebijakan perusahaan yang kurang terformulasi dari pada sistem pengendalian manajemen dalam mencapai kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jorisen et al, 2002, bahwa perusahaan keluarga cenderung menggunakan system pengendalian organik, terutama pengendalian perikalu dan tergantung pada kebijakan yang kurang terformulasi.

Pemilihan responden pada perusahaan rekanan PEMKOT Surabaya dan UNAIR yang telah memenangkan tender, merupakan kelemahan penelitian ini. Perusahaan pemenang tender itu adalah perusahaan kecil yang dipersyaratkan untuk mengikuti tender di bawah Rp 250 juta baik untuk pengadaan barang dan jasa. Mengingat di Surabaya masih banyak perusahaan yang jauh lebih besar yang belum terpilih sebagai responden. Juga ada kemungkinan perusahaan yang sudah *go public* namun masih menerapkan prinsip-prinsip kekeluargaan (Kompas, 2002). Oleh karena itu kedepan perlu diteliti perbedaan pengaruh kekuatan keluarga melalui sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan untuk perusahaan kecil

dengan perusahaan besar. Dengan penelitian semacam ini maka akan diketahui apakah ada perbedaan peran SPM dalam mediasi KKP untuk mencapai KP antara perusahaan kecil dan perusahaan besar. Juga dengan penelitian semacam itu akan semakin diketahui efektivitas SPM dalam perusahaan besar yang pada dasarnya sangat memerlukan tingkat rentan kendali yang luas, kebijakan manajemen yang efektif dan terformulasi melalui sistem yang formal.

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kekuatan keluarga terhadap kinerja perusahaan melalui sistem pengendalian manajemen (sistem pengendalian manajemen sebagai mediasi) pada perusahaan keluarga di Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara tingkat kekuatan keluarga terhadap kinerja perusahaan berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 3.240 dengan tingkat signifikansi 0.002. Yang persamaan regresinya $Y = 2.054 + 0.461 X_1 + e$.
- 2) Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat kekuatan keluarga dengan sistem pengendalian manajemen berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 2.886 dengan tingkat signifikansi 0.006. Yang persamaan regresinya $X_2 = 2.654 + 0.403 X_1 + e$.
- 3) Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem pengendalian manajemen dengan kinerja perusahaan berdasarkan hasil perhitungan nilai t hitung sebesar 1.925 dengan tingkat signifikansi 0.060. Yang persamaan regresinya $Y = 2.608 + 0.284 X_2 + e$.
- 4) Secara bersama-sama variabel sistem pengendalian manajemen tidak mempunyai efek mediasi terhadap hubungan variabel kekuatan keluarga terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil perhitungan t hitung untuk kekuatan keluarga adalah sebesar 2,640 dengan tingkat signifikansi $0.011 < 0.10$ atau signifikan, sementara perhitungan t hitung untuk sistem

pengendalian manajemen adalah sebesar 0,849 dengan tingkat signifikansi $0.400 > 0,10$ atau tidak signifikan, sehingga hanya kekuatan keluarga yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan sistem pengendalian manajemen tidak. Berarti hipotesis pertama tidak terbukti atau H_0 diterima dan H_1 ditolak. 5) Terdapat pengaruh signifikan antara kekuatan keluarga dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan secara simultan dari hasil perhitungan nilai F hitung sebesar 5.576 dengan tingkat signifikansi 0.007. Nilai signifikansi ini kurang dari 0.10 maka ada pengaruh yang signifikan variabel kekuatan keluarga dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan secara simultan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diajukan saran, antara lain:

- 1) Untuk para pemilik atau direktur perusahaan keluarga diharapkan dapat mengembangkan sistem pengendalian manajemen, karena faktor sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan sistem pengendalian manajemen yang efektif maka pengendalian perusahaan akan berjalan secara sistemik, sehingga waktu direktur atau pemilik dapat digunakan untuk hal-hal yang lebih inovatif dalam pengembangan perusahaan, sehingga kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik.
- 2) Untuk butir-butir kuesioner dapat dipertimbangkan untuk dikembangkan lagi sehingga akan lebih dapat mengukur kekuatan keluarga, sistem pengendalian manajemen dan kinerja perusahaan untuk perusahaan besar.
- 3) Untuk penelitian selanjutnya hendaknya dapat mempertimbangkan untuk memperluas sampel pada perusahaan besar atau yang sudah terdaftar pada bursa sehingga dapat perbedaan pengaruh mediasi sistem pengendalian manajemen atas kekuatan keluarga terhadap kinerja perusahaan.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Amran, N.A. dan Ahmad, A.C. 2009. *Corporate Governance mechanisms and firm performance: case of family and non family companies in Malaysia*. College of Business, Universiti Utara Malaysia: Kedah, Malaysia.
- Anderson, R.C., Reeb, D.M., 2003. *Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*. *Journal of Finance* 58, 1301–1328.
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 1998. *Management Control System*. Eighth Edition. Chocago. Illinois: Richard Irwin, Inc.
- Asrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrniotis, K.X. 2002. *The FPec. Seale of Family Influence: . A Proposal For Solving the Family Business Definition Problem*. *Family Business Review* XV (1), 45-58.
- Bouwens, J. and Lent, L.V. 2004. *Assessing The Performance of Profit Center Manager*. University of Tilburg (Working Paper)
- Bushman, R.M., Indjejikian, R.J. dan Smith, A. 1996. *CEO Compensation: The Roe of Individual Performance Evaluation*. *Journal of Accounting & Economics*. 21, pp.161 – 193.
- Chenhall, R.H. 2003. *Management control system design within its organizational context: findings from contingency –based research and direction for the future*. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 28, pp. 127 – 168.
- Covin, J.G, dan Stevin, D.P. 1989. *Strategic Management of Small Firms in hostile and benign environments*. *Strategic Management Journal*, Vol. 10 pp. 75-87.
- Daily, C.M., dan Dollinger, M.J. 1993. *Alternative Methodologies for identifying Family – versus Nonfamily-managed Business*. *Journal of Small Business Management*. 31 (2), pp. 79-90
- Fisher. R.A. 1928. *The general sampling distribution of the multiple correlation coefficient*. *Proceedings of Royal Society.A*, **121**: 654–673(1928) doi:192810.1098/rspa.1928.0224
- Flamholtz, E.G. 1983. *Accounting, Budgeting and Control System in the Organizational Context: theoretical and empirical perspective*. *Accounting, Organizational & Sociaty*, 8 (2/3), pp 153-169.
- Frazier. P.A, dan Tix. A.P., Barron K. E. 2004. *Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research*. *Journal of Counseling Psychology*, Vol.51, No1, 115-134.
- Gibbs, M., Merchant, K.A., Van der Stede, W.A, dan Vargus, M.E. 2004. *Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives*. *The Accounting Review*, vol 79, no 2, pp. 409 -436.
- Gnan, L., Songini, L. 2003. *The Professionalization of Family Firms: The Role of Agency Cost Control Mechanisms*. *FBN Proceedings* 2003, 141-172.
- GUL, F.A. 1991. *The effects of Management Accounting Systems and Environmental Uncertainty on Small Business Managers' Performance*. *Accounting and Business Research*, 22, 85, 57-61.
- Hoque, Z., dan James, W. 2000. *Lingking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on organizational Performance*. *Journal of Management Accounting Research*. Vol 12. Pp. 1-17.
- Ittner, C.D, Lambert, R.A., Larcker, D.F. 2003. *The Structure and Performance Consequences of Equity Grants to Employees of New Economy Firms*. *Journal of Accounting and Economics* 34 : pp 89–127
- Itter, C.D., dan Larcker D.F. 1998. *Innovations in Performance Measurement: Trends and Reseach Implications*. *Journal of Management Accounting Research*, Vol 10. pp 205-238.

- _____. 2001. *Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: a Value Based Management Perspective*. Journal of Management Accounting Research. Vol 32. pp 349-410.
- _____ and Rajan, M.V. 1997. *The choice of performance measures in - annual bonus contract*, The Accounting Review, 2(2): 231-256.
- _____ and Meyer, M.W. 2003. *Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard*. The Accounting Review. Vol 78, no 3. pp. 725-758.
- Jakarta Consulting Group, dalam Yuwono, Daniel. 2008. *Pengaruh manajemen sumber daya manusia (MSDM) terhadap kinerja karyawan di perusahaan bisnis keluarga PT.KI*. UNSPECIFIED thesis, UNSPECIFIED. UI FISIP Dep Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana
- Jansen. M.C. and Meckling, W.H. 1992. *Specific and general knowledge, and organizational structure*. dalam L. Werin dan H. Wijkander (eds), *Control economics*, pp 251-274, Brasil Blackwell, Oxfoed.
- Jaworski, B.J. 1998. *Toward a Theory of Maketing Control: Environment Context, Control Types, and Consequences*. Journal of Maketing, Vol. 52 (July 1988), pp. 23-29.
- Jorissen A, Laveren E, Martens R & Reheul A-M (2002) *The relationship between Management Accounting systems, firm strategy, environmental uncertainty, networking, CEO education and performance in SMEs*. Paper presented at the 25th Annual Congress of the European Accounting Association, Copenhagen, Denmark, April 25–27, 2002.
- Kaplan, R., dan D.P. Norton, (1992), “The balanced scorecard: Measures that drive performance”. *Harvard Business Review, January-February*, pp. 71-79.
- _____, (2001a). “ Transforming the balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part 1”. *Accounting Horizons*, vol 15, no 1, March, p. 87-104.
- Kompas 11 Juli. 2002. *90 Persen Pengusaha Jalankan Bisnis Keluarga*. Artikel ., Sumber: [http://jasaonline.com/index.php/Newsflashes/Newsflash/90-Persen-Pengusaha-Jalankan -Bisnis Keluarga.html](http://jasaonline.com/index.php/Newsflashes/Newsflash/90-Persen-Pengusaha-Jalankan-Bisnis-Keluarga.html).
- La Porto, R.,F. Lopez-De-Silanes, and Shleifer, A. 1999. *Corporate Ownership Around the World*. Journal of Finance, 54 (2), pp. 471-517.
- Malina , M.A., and Selto, F.H. 2001. *Communicating and Controlling Strategy; An Empirical Study of the Effectivness of the Balanced Scorecard*. Journal of Management Accounting Research, vol 13, pp. 47-90.
- Merchant and Van der Stete. 2003. *Magement Control Syatem*. Journal of Accounting and Economics 34 (2003) 89–127, Pearson Education Limited.
- Marciarello, JA, and Kirby, C.J. 1994. *Management Control System, Using Adaptive systems to Attain Control*. Second Edition, Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- _____, and W.A. Van der Stade, (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall, London.
- Mc Conaughy, D., Matthews, C., Fialko, A., 2001. *Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value*. Journal of Small Business Management, 39(1), 31 - 49.

- Merchant, K.A., 1982. *The Control Function of Management*. Sloan Management Review 24: 43-55.
- Miller, D., and I.L. Breton-Miller. 2006. *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities*. *Family Business Review*, 19 (1), pp 73-87.
- Montemerlo, D., Gnan, L., Schylze, W., Corbetta, G., 2004. *Governance Structures in Italian Family. SMES. IFERA-FBN Research Forum Proceeding*, pp 296
- Morck, R., Shleifer, A. and Vishny, R. 1988. *Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis*. *Journal of Financial Economics*, 20, pp. 293-315.
- Otley, D.T., 1980. *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*. *Accounting, Organizational & Society*, 5,4, p. 413-428.
- _____. 1999. *Performance Management: a Framework for Management Control System Research*. *Management Accounting Research* 10, p. 363-382.
- Parrow, C. 1970. *Organizational Analysis: Sociological View*. California, Wadsworth Publishing Company.
- Schulze, W., Lubatkin, M. and Dino, R. 2003. *Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms*. *Academy of Management Journal*, 46 (2), p. 179-194.
- _____. and Buchholtz, A. 2001. *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence*. *Organization Science*, 12 (2): 99–116;
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement Controls Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston. Harvard University Press.
- Smith, B. and Ben Amoako-Adu. 1999. *Management Succession and Financial Performance of Family Controlled Firms*, *Journal of Corporate Finance*, 1999, Vol. 5, pp. 341-368.
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modelling (SEM): Lisrel dan Amos*. Cetakan Pertama, Malang: Universitas Negeri Malang.
- Spekle, R. F. 2001. *Explaining Management Control Structure Variety: A Transaction Cost Economics Perspective*. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 419-441.
- _____. 2004. *Configurations of control: A transaction cost approach*. Working paper.
- Sraer, D., and Thesmar, D. 2006. *Performance and Behavior of Family Firm: Evidence from the French Stock Market*. Paper presented at the Conference on Corporate Governance in Family / Unlisted Firm, University of Berne.
- Stern, J.M., Stewart III, G.B. and Chew, D.H. 1995. *The EVA in Financial Management System*. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol 8, no 2, p. 32-46.
- Van de Ven, AH and Ferry, D.L. 1980. *Measuring and Assessing Organizations*. John Wiley & Sons. New York. www Reprin. 2000, University of Minnesota. <http://ununedu/-adaadave>.
- Vilalonga, B., and Amit. R. 2006. *How do family ownership, control and management effect firm value?*. *Journal of Financial Econometrics*, 80, 385-417. – ref journal: corporate governance and performance –case of family and non-family companies in Malaysia.
- Wargitsch, C. 2008. *Management Control System in Family Firm – A Stakeholder Rationale*. 17th EDAMBA Summer Academy, Soreze: France.
- Zainudin. M. 2000. *Metode Penelitian*. Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya

Zellwager, T. 2007. *Familieneinfluss und Performance privat gehaltener unternehmen*. ZfKE, Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 55 (II)

Zimmerman, J. 2000, *Accounting for Decision Making and Control*, Therd Edition, Mc Grow-Hill Higher Companies.