



Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing

Stephanie Natania^{1*}, Rianti Simanjuntak², Fasiduhu Baene³, Toman Sony Tambunan⁴

¹⁻⁴Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas HKBP Nommensen Medan, Indonesia

Alamat: Jl. Sutomo No. 4A, Medan, Indonesia

Korespondensi Penulis: fasiduhu.baene@student.uhn.ac.id*

Abstract. *The problem of this research is how the implementation of the management control system in TOSERBA MMTC and what strategies are carried out to improve competitiveness in TOSERBA MMTC. The purpose of this study is to determine how the implementation of the management control system in TOSERBA MMTC and to determine what strategies are carried out to improve competitiveness in TOSERBA MMTC. This research method uses a qualitative approach. The data analysis techniques used are data reduction, data presentation and drawing conclusions. The results of the study TOSERBA MMTC has implemented a structured management control system at three levels: strategic, operational, and financial. Strategic involves quarterly planning based on historical data; operational combines computerized information systems and a collaborative work culture; while finance applies tiered authorization and bottom-up budgeting, which has successfully reduced budget deviations by 22%. To improve competitiveness, MMTC carries a hyperlocal strategy by selling 45% local products, digital transformation such as WhatsApp Business and dynamic discount systems, and marketing through local social media and digital loyalty programs, which have proven effective in increasing sales and customer retention.*

Keywords: *Competitiveness; Management Control System; Management Strategy*

Abstrak. Masalah penelitian ini adalah bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen di TOSERBA MMTC dan bagaimana strategi yang dilakukan dalam meningkatkan daya saing di TOSERBA MMTC. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen di TOSERBA MMTC dan untuk mengetahui bagaimana strategi yang dilakukan dalam meningkatkan daya saing di TOSERBA MMTC. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian TOSERBA MMTC telah menerapkan sistem pengendalian manajemen yang terstruktur pada tiga level: strategis, operasional, dan keuangan. Strategis melibatkan perencanaan triwulanan berbasis data historis; operasional menggabungkan sistem informasi terkomputerisasi dan budaya kerja kolaboratif; sementara keuangan menerapkan otorisasi berjenjang dan budgeting bottom-up, yang sukses menekan penyimpangan anggaran hingga 22%. Untuk meningkatkan daya saing, MMTC mengusung strategi hyperlocal dengan menjual 45% produk lokal, transformasi digital seperti WhatsApp Business dan sistem diskon dinamis, serta pemasaran melalui media sosial lokal dan program loyalitas digital, yang terbukti efektif meningkatkan penjualan dan retensi pelanggan.

Kata Kunci : Daya Saing; Sistem Pengendalian Manajemen; Strategi Manajemen

1. LATAR BELAKANG

Pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber daya manusia, fisik, dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Pengendalian manajemen sangat berhubungan dengan arah kegiatan manajemen dan sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan dalam perencanaan strategi-strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap pihak yang mendirikan suatu perusahaan adalah usaha pihak yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan, dimana keuntungan merupakan tujuan utama dari suatu perusahaan.

Setiap perusahaan mempunyai tantangan atau masalah yang berbeda dalam menjalankan aktivitas perusahaan, seperti masalah yang timbul dari dalam perusahaan berupa masalah yang berkaitan sumber daya manusia maupun masalah yang timbul dari eksternal perusahaan salah satunya daya saing, dimana hal tersebut merupakan faktor untuk tetap mempertahankan kelangsungan perusahaan.

Masalah yang dihadapi suatu perusahaan tidak terlepas dari daya saing, karena setiap perusahaan pasti memiliki sedikitnya satu pesaing/compotitor dalam lingkup bidang yang dijalankan oleh perusahaan. Salah satu contohnya perusahaan yang bergerak dibidang ritel atau toko serba ada (TOSERBA), dimana meluasnya perkembangan minimarket /supermarket asing menjadi salah satu faktor yang menyebabkan meningkatnya persaingan toserba lokal. Selain itu, pesatnya perkembangan teknologi juga menjadi salah satu hal yang bila dibiarkan dapat menjadi suatu masalah baru dalam suatu perusahaan. Pada era globalisasi saat ini perusahaan yang mulanya telah menguasai pasar mendapatkan beberapa tantangan baru yang disebabkan oleh pesatnya perkembangan teknologi, yaitu munculnya sistem berbelanja online yang dapat diakses kapan saja dan dimana saja hanya dengan bermodalkan gadget dan jaringan internet, yang membuat masyarakat dapat berbelanja lebih mudah.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen di TOSERBA MMTC?
2. Bagaimana strategi yang dilakukan dalam meningkatkan daya saing di TOSERBA MMTC?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dilakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen di TOSERBA MMTC.
2. Untuk mengetahui bagaimana strategi yang dilakukan dalam meningkatkan daya saing di TOSERBA MMTC.

2. KAJIAN TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut (Syahputra, 2020) Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu cara sistematis oleh perusahaan guna mendapatkan tujuan yang diinginkan. Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu mekanisme baik secara formal maupun informal yang di desain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (output) yang diinginkan, dengan menfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisian menurut Anthony dan Govindarajan yang dikutip oleh F.X Kurniawan Tjakrawala (2007:9).

Tujuan sistem pengendalian manajemen bagi organisai adalah sebagai berikut menurut Supriyono “Sistem Pengendalian Manajemen” (2000:83):

- a. Tujuan penyediaan pedoman arah usaha-usaha para individu dan kelompok dalam organisasi
- b. Tujuan mempengaruhi perencanaan dan pengorganisasian aktivitas-aktivitas organisasi
- c. Tujuan menyediakan dasar untuk pemotivian para individu dalam melaksanakan aktivitas dengan tingkat efisiensi dan efektivitas setinggi mungkin
- d. Tujuan membentuk basis untuk pengevaluasi dan pengendalian aktivitas-aktivitas organisasi

Daya Saing

Menurut (Khodijah Mustaqimah¹, Sri Hartoyo², 2017) Daya saing adalah kemampuan produk untuk dapat masuk kedalam pasar baik dilaam negeri maupun luar negeri dan kemampuannya untuk dapat bertahan di dalam pasar tersebut melawan para pesaing lain. Daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan memperkokoh pangsa pasar, kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan Menurut Menteri Pendidikan Nasional (2007:41).

Daya saing adalah konsep perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, subsektor lainnya dimana sama-sama memiliki tujuan yang sama yaitu ingin mencapai tujuan yang telah di konsep agar dijadikan salah satu jalan menuju harapan. Strategi yang diperlu dilakukan yaitu sistem yang baik sehingga dapat dijadikan sebagai benteng dalam upaya meningkatkan daya saing yang baik.

Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ragil Wahyuningtiyas, Hesti Wahyu Windari, dan Budi Utomo (2021) dengan judul “Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada SRC Gurda Kencana (Studi Kasus Pada UMKM)”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pemilik usaha dalam mengelola usahanya sudah menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik sehingga dapat bersaing dengan usaha-usaha lain.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nandhita Kirana Atikasari, Suci Nurlyayli Alimatu Sholiqah, Hwihanus (2024) dengan judul “Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT Szeto Ananda Cemerlang Cabang Surabaya”. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa memiliki batasan dan ruang lingkup pekerjaan yang jelas serta terspesifikasikan secara khusus sehingga dalam proses pengerjaan akad kerja dengan klien sesuai dengan ruang lingkup tersebut dan jasa yang diberikan bisa dilaksanakan secara optimal.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ananda Galuh P, Cindy Claudia Radha A, Erika Rahma S (2021) dengan judul “Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Kios Buah (Simo Buah)”. Hasil penelitian ini untuk menganalisis upaya pengendalian manajemen dalam meningkatkan daya saing oleh kios “Simo Buah”.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Novita Anjarsari, Risky Nurfadila, Iswatul Saldina (2021) dengan judul “Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada Kedai Kopi Ledokan Di Binangun Blitar”. Hasil penelitian ini untuk menunjukkan bahwa sistem manajemen bisnis Ledokan Coffee Shop berpengaruh positif terhadap daya saing.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiono, penelitian kualitatif adalah penelitian dimana peneliti ditempatkan sebagai instrument kunci, Teknik pengumpulan data dilakukan secara penggabungan dan analisis data secara induktif (Sugiono, 2010: 9). Penelitian kualitatif melibatkan penggunaan dan pengumpulan berbagai bahan empiris seperti studi kasus, pengalaman pribadi, intropeksi, riwayat hidup, wawancara, pengamatan, teks sejarah, interaksional dan visual yang berganbarkan momen rutin dan

problematis, serta maknanya dalam kehidupan individual dan kolektif (Denzim & Lincoln, 1994;2).

Sumber Data

Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal peneliti memperoleh data atau informasi langsung. Pada penelitian ini jawaban data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.\

Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dalam bentuk bacaan berupa jurnal dan skripsi sehingga mempermudah bagi peneliti untuk dijadikan bukti. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun di dalam arsip (data documenter) yang sudah dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka. Menurut Sugiyono (2015:140) studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan Penarikan Kesimpulan, penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen di TOSERBA MMTc

Berdasarkan data yang terkumpul melalui observasi, ditemukan bahwa perusahaan ini telah mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen yang terstruktur dalam tiga level utama. Pada level perencanaan strategis, manajemen secara rutin menyusun target bisnis jangka

pendek dan panjang melalui proses analisis data penjualan historis yang cukup detail. Proses ini melibatkan seluruh kepala departemen dalam serangkaian rapat perencanaan triwulanan, meskipun partisipasi staf level operasional masih terbatas. Di level operasional, sistem pengendalian diwujudkan melalui kombinasi mekanisme formal dan informal. Secara formal, perusahaan telah mengadopsi sistem informasi manajemen terkomputerisasi yang terintegrasi antara modul inventaris, penjualan, dan pembelian. Sistem ini memungkinkan pelacakan stok barang secara real-time dengan akurasi mencapai 95%. Sementara secara informal, budaya kerja kolaboratif antar departemen terbukti efektif dalam menyelesaikan masalah operasional sehari-hari yang tidak tercakup dalam prosedur standar.

Aspek pengendalian keuangan menunjukkan tingkat formalisasi yang tinggi. Setiap transaksi pengeluaran di atas Rp3 juta harus melalui proses otorisasi berjenjang, mulai dari supervisor hingga direktur operasional. Proses budgeting dilakukan secara bottom-up dimana setiap departemen mengajukan proposal anggaran yang kemudian dikonsolidasikan pada level manajemen senior. Mekanisme ini telah berhasil mengurangi penyimpangan anggaran hingga 22% dalam dua tahun terakhir.

Strategi Peningkatan Daya Saing TOSERBA MMTC

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, TOSERBA MMTC mengembangkan serangkaian strategi diferensiasi yang unik. Strategi utama yang diterapkan adalah pendekatan hyperlocal, dimana 45% produk yang dijual merupakan hasil kerajinan dan produk pangan lokal yang tidak tersedia di jaringan ritel besar. Komitmen terhadap produk lokal ini tidak hanya menciptakan keunikan positioning pasar tetapi juga membangun loyalitas konsumen yang kuat di kalangan masyarakat setempat. Di bidang teknologi, perusahaan secara bertahap melakukan transformasi digital meskipun dengan sumber daya yang terbatas. Implementasi WhatsApp Business sebagai saluran pemesanan online telah meningkatkan penjualan harian sebesar 15% sejak diluncurkan setahun yang lalu. Sistem diskon dinamis yang dijalankan berdasarkan analisis pola kunjungan pelanggan juga terbukti efektif meningkatkan volume transaksi pada jam-jam sepi operasional.

Strategi pemasaran TOSERBA MMTC mengandalkan kombinasi antara pendekatan tradisional dan digital. Promosi melalui media sosial lokal dan kerjasama dengan influencer mikro di daerah menunjukkan tingkat engagement yang cukup tinggi dengan rata-rata 500 interaksi per posting. Sementara itu, program loyalitas berbasis poin yang terintegrasi dengan pembayaran digital mulai menunjukkan hasil positif dengan tingkat retensi pelanggan meningkat 8% dalam enam bulan terakhir.

Pembahasan

Analisis Sistem Pengendalian Manajemen

Temuan mengenai sistem pengendalian manajemen di TOSERBA MMTC memberikan gambaran menarik tentang bagaimana perusahaan ritel menengah dapat mengelola operasinya secara efektif. Struktur pengendalian yang terlihat cukup matang di bidang keuangan namun masih berkembang di bidang operasional mencerminkan tahap pertumbuhan perusahaan yang sedang dalam transisi dari bisnis keluarga ke korporasi profesional. Kuatnya sistem pengendalian keuangan menunjukkan keseriusan manajemen dalam menjaga kesehatan finansial perusahaan. Mekanisme otorisasi berjenjang dan proses budgeting partisipatif merupakan praktik terbaik yang sesuai dengan prinsip good corporate governance. Namun demikian, keterbatasan partisipasi staf level bawah dalam proses perencanaan menunjukkan adanya kesenjangan komunikasi vertikal yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan sense of ownership di seluruh level organisasi.

Pengendalian manajemen terhadap suatu perusahaan merupakan hal yang paling vital untuk tercapainya sebuah tujuan dan capaian. Seperti halnya yang dilakukan oleh manajemen TOSERBA MMTC yang melakukan pengendalian manajemen dengan baik. Pengendalian manajemen menjadi sebagai control bagi pelaksanaan manajemen dalam menjalankan TOSERBA MMTC agar terus bisa bereksistensi dan dapat bersaing untuk mendatangkan banyak konsumen yang berbelanja di TOSERBA MMTC.

Di sisi operasional, keberhasilan perusahaan dalam mengintegrasikan sistem informasi manajemen sederhana namun efektif patut diapresiasi. Kasus TOSERBA MMTC membuktikan bahwa transformasi digital tidak selalu membutuhkan investasi besar, tetapi lebih pada pemilihan solusi teknologi yang tepat guna dan sesuai dengan kebutuhan riil bisnis. Tantangan utama yang terlihat adalah belum optimalnya pemanfaatan data yang tersedia untuk analisis prediktif dan pengambilan keputusan strategis.

Evaluasi Strategi Daya Saing

Strategi hyperlocal yang dijalankan TOSERBA MMTC merupakan respons cerdas terhadap tekanan kompetisi dari ritel besar. Pendekatan ini tidak hanya menciptakan diferensiasi produk tetapi juga membangun emotional connection dengan konsumen lokal. Keberhasilan strategi ini menguatkan teori resource-based view yang menekankan pada pemanfaatan keunggulan lokal sebagai sumber daya strategis. Adaptasi teknologi yang dilakukan perusahaan, meskipun dalam skala terbatas, menunjukkan pemahaman yang baik

tentang perubahan perilaku konsumen. Implementasi WhatsApp Business sebagai saluran penjualan merupakan contoh nyata bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan platform yang sudah familiar bagi konsumen tanpa perlu mengembangkan aplikasi khusus yang mahal. Namun demikian, perusahaan perlu waspada terhadap keterbatasan skalabilitas solusi ini dalam jangka panjang.

Strategi pemasaran omnichannel yang mulai diterapkan TOSERBA MMTC mencerminkan tren terbaru dalam industri ritel. Kombinasi antara pendekatan offline dan online yang terintegrasi telah menunjukkan hasil positif, meskipun masih terdapat kesenjangan dalam pengalaman pelanggan antara kedua saluran tersebut. Penguatan personalisasi layanan dan konsistensi brand experience di semua touchpoint akan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing ke depan.

Sinergi Pengendalian Manajemen dan Daya Saing

Analisis mendalam terhadap temuan penelitian mengungkap hubungan simbiosis antara sistem pengendalian manajemen yang solid dengan kemampuan bersaing perusahaan. Sistem pengendalian yang baik memberikan fondasi penting bagi pelaksanaan strategi daya saing melalui: Pertama, mekanisme pengendalian operasional yang efektif memungkinkan perusahaan merespon perubahan pasar dengan cepat. Fleksibilitas dalam manajemen inventaris dan pricing menjadi competitive advantage penting di tengah volatilitas pasar ritel modern. Kedua, sistem evaluasi kinerja yang terstruktur membantu perusahaan mengidentifikasi dan memperkuat competitive advantage-nya secara terus-menerus. Proses pembelajaran organisasi yang terbentuk melalui siklus pengendalian ini menjadi katalis penting bagi inovasi berkelanjutan. Ketiga, pengendalian keuangan yang ketat memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara optimal untuk mendukung strategi-strategi peningkatan daya saing. Alokasi anggaran yang tepat untuk inisiatif-inisiatif strategis menjadi kunci keberhasilan implementasi berbagai program peningkatan daya saing.

Strategi yang diperludilakukan yaitu sistem yang baik sehingga dapat dijadikan sebagai benteng dalam upayameningkatkan daya saing yang baik. Daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. kemampuan yang dimaksud adalah Kemampuan memperkokoh pangsa pasar, Kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, Kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti.

Daya Saing ialah keahlian perusahaan dalam mencapai keuntungan ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan yang dicapai pesaingnya dalam pasar industri yang sama. dalam organisasi maupun bisnis bisa diperoleh dengan mengumpulkan daya saing yang tepat sesuai di masing-

masing organisasi. Strategi yang harus diterapkan dalam mencapai tujuan perusahaan adalah sistem yang dikelola secara baik yang bisa dimanfaatkan sebagai benteng untuk meningkatkan daya saing terhadap perusahaan lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah melalui penelitian yang telah dilakukan dengan judul analisis sistem pengendalian manajemen dalam upaya meningkatkan daya saing pada TOSERBA. Perencanaan yang dilakukan oleh manajemen TOSERBA berjalan baik, dilanjutkan dengan pelaksanaan yang efektif dan efisien, dan adanya evaluasi untuk terus memperbaharui sistem dalam melakukan pengendalian manajemen. Struktur pengendalian yang terlihat cukup matang di bidang keuangan namun masih berkembang di bidang operasional mencerminkan tahap pertumbuhan perusahaan yang sedang dalam transisi dari bisnis keluarga ke korporasi profesional. Analisis mendalam terhadap temuan penelitian mengungkap hubungan simbiosis antara sistem pengendalian manajemen yang solid dengan kemampuan bersaing perusahaan. Kuatnya sistem pengendalian keuangan menunjukkan keseriusan manajemen dalam menjaga kesehatan finansial perusahaan. Mekanisme otorisasi berjenjang dan proses budgeting partisipatif merupakan praktik terbaik yang sesuai dengan prinsip good corporate governance. Kombinasi antara pendekatan offline dan online yang terintegrasi telah menunjukkan hasil positif, meskipun masih terdapat kesenjangan dalam pengalaman pelanggan antara kedua saluran tersebut.

Saran

Bagi peneliti selanjutnya perlu dilakukan penelitian lebih lanjut pada judul analisis sistem pengendalian manajemen dalam upaya meningkatkan daya saing. Hal ini dikarenakan masih adanya aspek-aspek lain yang mungkin dapat mempengaruhi dan menyempurnakan hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan sebagai ilmu pengetahuan khususnya untuk mengatasi daya saing oleh suatu perusahaan atau kelompok agar menjadi evaluasi dan memberikan solusi-solusi atas masalah yang sama dengan hasil penelitian ini. Dikarenakan sistem pengendalian manajemen yang dilakukann TOSERBA BORMA sudah dilaksanakan dengan baik, sehingga menimbulkan daya saing yang baik atau signifikan. Maka faktor-faktor lain yang dapat mendukung sistemnya agar lebih baik dalam meningkatkan daya saing harus di perhatikan oleh TOSERBA.

DAFTAR REFERENSI

- Anjasari Novita,Nurfadila Risky,Saldina Iswatul.2021.Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada Kedai Kopi Ledakan Di Binangun Blitar.Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unita.Volume 1(1) ,419.
- Atikasari kirana nandhita,Sholiqah Alimatu Nurlayli Suci,Hwihanus. 2024.Analisis sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan daya saing pada PT Szeto Ananda Cemerlang Cabang Surabaya.Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan.Volume 10(19),670-677.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006) Customer metrics and their impact on financial performance *Marketing Science*, 25(6), ISSN: 718-7391.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-10.<https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Simons, R. (1995). Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press.. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-10.
- Tambunan, Toman Sony. (2015). *Glosarium Istilah Pemerintahan*. Jakarta: Penerbit Prenada Media.
- Tambunan, Toman Sony. (2015). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Tambunan, Toman Sony. (2019). *Standar Operasional Prosedur untuk Instansi Pemerintah*. Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Tambunan, Toman Sony. (2021). *Lembaga Keuangan*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Tambunan, Toman Sony. (2021). *Pemberdayaan Masyarakat Menuju Masyarakat Cerdas*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Tambunan, Toman Sony. (2021). *Prinsip-Prinsip Penanaman Modal di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Tambunan, Toman Sony. (2021). *Reformasi Birokrasi: Perspektif Kebijakan*. Jakarta: Penerbit Yayasan Pusaka Thamrin Dahlan.

- Tambunan, Toman Sony. (2023). Pengantar Bisnis. Yogyakarta: PenerbitGraha Ilmu.
- Tambunan, Toman Sony. (2023). Pengantar Manajemen. Jakarta: Penerbit Prenada Media.
- Tambunan, Toman Sony., dan Tambunan, W. R. G. (2019). Hukum Bisnis. Jakarta: Prenada Media.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Wahyuningtiyas Ragil,Windari Wahyu Hesti,Utomo Budi.2021.Pentingnya sistem Pengendalian Manajemen Dalam upaya Meningkatkan Daya Saing Pada SRC Gurda Kencana(Studi Khusus Pada UMKM). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 6(1)*ISSN 2528-1208.
- Zed, M. (2004). Metode Penelitian Kepustakaan. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.