Jurnal Akuntansi dan Bisnis (Akuntansi) Vol 5, No.1, Mei 2025, pp. 438 - 448
p-ISSN : 2808-9022 (print)
e-ISSN : 2798-1789 (online)
http://journal.politeknik-pratama.ac.id/index.php/JIAB ■ page 438

ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MELALUI KERJA SAMA PADA PERUSAHAAN INTRA UNIT

Triyono[1], Tabah Rizki[2], Arina Hidayati[3], Islamiyah[4]
[1]Horizon University
Jl. Pangkal Perjuangan KM. 1 By Pass Karawang, e-mail: triyono.triyono.krw@horizon.ac.id
[2] Horizon University
Jl. Pangkal Perjuangan KM. 1 By Pass Karawang, e-mail: tabah.rizki.krw@horizon.ac.id
[3] Horizon University
Jl. Pangkal Perjuangan KM. 1 By Pass Karawang, e-mail: arina.hidayati.krw@horizon.ac.id
[4] Universitas Gadjah Mada
Jln. Nusantara, Kampus UGM, Bulaksumur, Yogyakarta, 55281, e-mail: islamiyah0192@mail.ugm.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 1 May 2025
Received in revised form 21 May 2025
Accepted 24 May 2025
Available online 31 May 2025

ABSTRACT

This study investigates the relationship between management control systems and cooperation, which translates into the performance of intra-organizational relationships. This study aims to test a theoretical model using Partial Least Square (PLS) on survey data collected from the retail industry sector. This quantitative research uses a survey method by collecting data using random sampling techniques. The sample used in this study was taken from the respondents of managers and supervisors who have authority in purchasing or procuring goods in the store or warehouse. Next, the questionnaire is organized into two parts; the first contains demographic data, and the next is long-term work, which will be loaded into 20 questions. The results show a direct relationship between performance measurement systems and the three dimensions of cooperation (information sharing, problem-solving, and willingness to adapt to change. This study examines the influence of the performance measurement system and the socialization process on business units' performance, where cooperation plays a mediating variable. The results of this study make a significant contribution by explaining the role of this growing knowledge pool by empirically exploring how cooperation can be mobilized and enforced through SPM, performance measurement systems, and socialization processes.

Keywords: Management control system, Performance measurment system, Sosialisation, Cooperation, Performance.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan kerja sama yang diwujudkan dalam kinerja hubungan intra-organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model teoritis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) terhadap data survei yang dikumpulkan dari sektor industri ritel. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei dengan pengumpulan data menggunakan teknik *random sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari responden manajer dan supervisor yang memiliki kewenangan dalam

Received April 15, 2025; Revised April 21 2025; Accepted May 9, 2025

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

pembelian atau pengadaan barang di toko atau gudang. Selanjutnya kuesioner disusun menjadi dua bagian, bagian pertama berisi data demografi dan bagian kedua berisi data pekerjaan jangka panjang yang akan diisi sebanyak 20 pertanyaan. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan langsung antara sistem pengukuran kinerja dengan tiga dimensi kerja sama (berbagi informasi, pemecahan masalah, dan kemauan untuk beradaptasi terhadap perubahan). Penelitian ini mengkaji pengaruh sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi terhadap kinerja unit bisnis, dimana kerja sama berperan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dengan menjelaskan peran kumpulan pengetahuan yang berkembang ini dengan mengeksplorasi secara empiris bagaimana kerja sama dapat dimobilisasi dan ditegakkan melalui SPM, sistem pengukuran kinerja, dan proses sosialisasi..
Kata Kunci: Sistem pengendalian manajemen, Sistem pengukuran kinerja, Sosialisasi, Kerja sama, Kinerja.

1. PENDAHULUAN

Kerja sama merupakan aktivitas dua pihak atau lebih yang saling bekerja bersama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kerja sama juga dapat diartikan sebagai kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Britt, 2020). Dalam arti yang lebih luas, jaringan organisasi adalah sebuah unit analisis yang di dalam jaringan organisasi tersebut berisi kumpulan hubungan kerja sama dan persaingan (Zhao, 2023). Hubungan yang saling menguntungkan di bidang konstruksi memberikan dampak positif di antara peserta yang mengurangi efek negatif dari "Fragmentasi" yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja proyek (Li & Deng, 2024). Perusahaan internet yang memiliki keunggulan *big data* dan teknologi analitik selain menyediakan platform data dan layanan analitik secara kontinu mengintegrasikan layanan data ke dalam produk fisik melalui inovasi teknologi yang berkelanjutan, mulai membentuk jaringan inovasi kerja sama dan mempromosikan integrasi mendalam dengan industri manufaktur (Y. Zhang et al., 2023). (Xu et al., 2024) menemukan bahwa kerja sama dan konflik konstruktif mendorong inovasi yang kuat, sebaliknya konflik akan merusak inovasi yang kuat.

Kerja sama dapat dilakukan baik secara individu maupun kelompok bahkan antar negara. Kerja sama juga dilakukan lintas sektor seperti yang dilakukan oleh (Sartor de Oliveira et al., 2024) antara universitas dan perusahaan (U-F) meskipun literatur tentang budaya organisasi dan pembentukan perjanjian kerja sama masih langka. Pereira & Franco (2023) melakukan kajian penelitian hubungan antar perusahaan dengan pemodelan persamaan struktural, hasil menunjukkan hubungan interpersonal mengganggu jenis kerja sama yang terbentuk. TK, (2024) juga mencoba melakukan penelitian di India pertama kali di negara non barat yang melibatkan hubungan antara legitimasi polisi dan kerja sama dengan polisi. Studi yang dilakukan oleh (X. Zhang et al., 2023) juga menambah literatur tentang pengelolaan merger dan akuisisi internasional, studi ini mengkaji tentang bagaimana konflik antar-organisasi mempengaruhi kepercayaan terhadap pengakuisisi.

Kerja sama intra-unit organisasi merupakan kerja sama yang dilakukan di dalam organisasi yang melibatkan departemen atau divisi dalam rangka mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, perlu untuk mengintegrasikan hubungan pribadi lintas organisasi ke dalam kerangka penelitian "perilaku hubungan-kerja sama" dalam proyek konstruksi. Mengeksplorasi mekanisme perilaku kerja sama pada tingkat hubungan individu adalah inti dari pencapaian keadaan kerja sama yang baru, dan lebih meningkatkan kualitas kerja sama. Studi ini membangun model sesuai dengan benang logika "hubungan pribadi lintas organisasi→norma relasional→perilaku kerja sama (Li & Deng, 2024). Hasilnya menegaskan bahwa kerja sama dengan agen nasional atau Eropa secara signifikan berdampak pada inovasi untuk kelestarian lingkungan UKM; Namun, tidak semua kerja sama memiliki tingkat signifikansi yang sama (Figueiredo et al., 2024).

Dalam perspektif hubungan kerja sama penelitian ini menghubungkan Sistem Pengendalian Manajemen dengan kerja sama dalam hubungan intra unit. Kerja sama memiliki beberapa dimensi dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan empat dimensi (berbagi informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, dan pengendalian penggunaan kekuasaan) dari teori kerja sama (Mahama, 2006). Berbagi pengetahuan mempromosikan penciptaan nilai, meningkatkan kinerja kerja sama dan meningkatkan daya saing inti organisasi dalam kerja sama proyek (Lv et al., 2024). Mahama (2006) mengembangkan model teoritis untuk menyelidiki hubungan antara elemen-elemen sistem pengendalian manajemen (MCS) dan dimensi-dimensi teori kerja sama, dan bagaimana hal ini memengaruhi kinerja dalam kontrak-kontrak pasokan strategis. Kemudian Beuren & Dal Vesco (2020) menganalisis hubungan antara dua elemen MCS (PMS dan proses sosialisasi) dan empat dimensi teori kerja sama (berbagi informasi, pemecahan masalah, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, dan pengendalian penggunaan kekuasaan) dan bagaimana hal ini diterjemahkan ke dalam kinerja dalam kontrak-kontrak SSR. Studi empiris sebelumnya tentang pandangan berbasis sumber daya atau pandangan kemampuan dinamis, penelitian ini meneliti kedua teori ini secara bersamaan dalam hubungan antara penggunaan interaktif sistem kontrol manajemen, dan kinerja perusahaan untuk merumuskan gambaran komprehensif tentang pengaruh simultan mereka terhadap hasil organisasi (Le & Hoang, 2024).

Namun Kerja sama yang tidak memadai antar peserta berpotensi menimbulkan kegagalan. Zhao (2023) menemukan dampak persaingan dan kerja sama terhadap Kinerja Inovasi (IP) masih belum jelas. Selain itu, kerja sama dan konflik konstruktif berinteraksi dengan kedua jenis konflik untuk mempengaruhi inovasi perusahaan, di mana kerja sama dan konflik konstruktif berinteraksi negatif pada inovasi perusahaan, sedangkan kerja sama dan konflik destruktif berinteraksi positif pada inovasi perusahaan. Dukungan kelembagaan masing-masing melemahkan efek kerja sama dan konflik destruktif terhadap inovasi, tetapi tidak memiliki efek moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara konflik konstruktif dan inovasi (Xu et al., 2024).

Pada praktiknya bentuk kerja sama ada pihak yang memanfaatkan atau menunggangi Kerja sama itu tanpa adanya kontribusi. Dampak hubungan pribadi lintas organisasi pada perilaku kerja sama bertindak sebagai "pedang bermata dua" (Shou et al., 2018). Ini berarti bahwa kunci pas batas dapat melemahkan pengawasan dan kontrol mereka kepada organisasi lain dengan imbalan keuntungan pribadi dan meningkatkan kemungkinan perilaku oportunistis pada organisasi lain (Li & Deng, 2024).

Mitra yang akan melakukan kerja sama juga akan memiliki kekhawatiran terkait dengan mengancam dirinya sendiri karena salah satu mitra akan membagikan sumber daya yang mungkin akan dimanfaatkan mitra lain. Terlepas dari manfaat yang timbul dari kemitraan U-F, keberhasilan tidak dijamin, karena setiap faktor spesifik untuk konteks dan beberapa hambatan perlu diatasi. Tidak mudah untuk mengelola hubungan kerja sama U-F, karena konflik dapat timbul dengan strategi organisasi yang terlibat (Sartor de Oliveira et al., 2024). Kerangka teoritis ini menyimpang dari asumsi sebelumnya bahwa persaingan internal tentu beracun bagi komunitas praktik, menunjukkan nilai yang mungkin ditawarkannya dalam beberapa konteks (Britt, 2020).

Kerja sama juga akan menjadikan kita akan terlihat sama dan tidak unggul dibandingkan dengan mitra yang lain. Kegagalan aliansi sebagian dikaitkan dengan tingkat kerja sama yang tidak memadai di antara anggota aliansi (Mahama, 2006). Persamaan struktural menunjukkan bahwa dua elemen sistem kontrol manajemen (PMS dan proses sosialisasi) tidak mempengaruhi kinerja ketika efek langsungnya dievaluasi. Namun, ketika dievaluasi bersama dengan kerja sama, hasilnya menunjukkan bahwa berbagi informasi dan pemecahan masalah tercermin dalam peningkatan kinerja dalam kontrak SSR (Beuren & Dal Vesco, 2020). Namun, kepercayaan dapat terpengaruh secara negatif oleh interaksi di tempat kerja, yang menyebabkan pelanggaran kepercayaan dan konflik berikutnya. Insiden negatif dapat merusak kepercayaan dan menimbulkan konflik di tempat kerja (Dwivedi et al., 2023). Selain itu, karyawan dapat menggunakan proses pembuatan akal untuk menentukan apakah orang lain dapat dipercaya atau tidak (Dwivedi et al., 2023). Konflik di tempat kerja telah dipelajari secara ekstensif oleh Korsgaard et al. (2008) dan dikategorikan menjadi konflik tugas, konflik proses, dan konflik hubungan (Dahiya, 2024).

Teori kerja sama menjelaskan bagaimana Kerja sama dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Kerja sama digambarkan oleh Mahama (2006) sebagai proses di mana individu, kelompok dan organisasi berkomitmen untuk berinteraksi untuk saling menguntungkan. Kerja sama harus diasumsikan sebagai sesuatu yang diberlakukan dan dipertahankan dalam interaksi yang membentuk kegiatan kolektif. Kerja sama ada dalam suatu hubungan bukan hanya karena tujuan peserta terkait tetapi juga karena mereka bekerja sama secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, yang membedakan kegiatan kooperatif adalah upaya yang diarahkan, tujuan dan perilaku para peserta (Mahama, 2006).

Kegagalan dalam melakukan kerja sama dapat dihindari jika antar mitra saling berkomitmen satu sama lain. Teori kerja sama mengandaikan manusia sebagai makhluk sosial, dalam lingkungan kerja dan menganalisis organisasi informal yang dipromosikan oleh mereka. Wood dan Gray (1991) mendefinisikan kerja sama dan kejadiannya sebagai proses di mana berbagai bagian, menghadapi masalah, dapat secara konstruktif mengeksplorasi berbagai cara menafsirkan visi. Kerja sama terjadi ketika sekelompok pemangku kepentingan otonom, dalam mengendalikan suatu masalah, terlibat dalam proses interaktif, menggunakan pembagian peran, norma dan struktur, untuk bertindak atau memutuskan masalah yang terkait dengan masalah (Wood dan Gray, 1991). Keberadaan kerja sama tidak ditentukan oleh kehadiran kegiatan kolektif, tetapi dinamika interaksi dalam kolektif (Beuren & Dal Vesco, 2022).

Tujuan dari Kerja sama sendiri adalah untuk mencapai tujuan dari organisasi dalam menciptakan nilai untuk keberlangsungan organisasi itu sendiri. pengumuman proyek kerja sama *blockchain* (BCPA) terhadap reaksi pasar saham perusahaan di pasar yang sedang berkembang. Kami menemukan BCPA berdampak positif pada harga saham perusahaan pada hari dirilis. Dibandingkan dengan BCPA vertikal dalam rantai pasokan, BCPA horizontal memberikan reaksi pasar yang lebih positif. Selain itu, BCPA dengan mitra dalam jarak geografis yang lebih pendek memberikan pengaruh yang lebih positif pada reaksi pasar (Liu et al., 2024).

Studi ini didedikasikan untuk mengeksplorasi mekanisme hubungan privat lintas organisasi pada perilaku kerja sama, yang jarang dibahas dalam penelitian terkini tentang proyek konstruksi, dan memberikan referensi untuk penggunaan rasional hubungan privat lintas organisasi. Hubungan privat lintas organisasi memiliki efek fasilitasi langsung dan tidak langsung pada perilaku kerja sama. (2) Norma relasional sebagai variabel mediasi berkontribusi pada perluasan efek positif hubungan privat lintas organisasi terhadap perilaku kerja sama. (3)

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

Lingkungan kelembagaan dan kompleksitas proyek memiliki efek moderasi antara hubungan privat lintas organisasi dan perilaku kerja sama (Li & Deng, 2024).

Hasil empiris menunjukkan hubungan berbentuk U terbalik yang signifikan antara kendala pembiayaan dan kinerja inovasi dalam jaringan kerja sama inovasi lintas batas perusahaan Internet. Sentralitas jaringan secara positif memoderasi hubungan ini. Ada ambang batas untuk efek penyesuaian lubang struktural jaringan, dan intensitas penyesuaian lubang struktural berubah sebelum dan sesudah ambang batas (Y. Zhang et al., 2023).

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) juga merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah kerja sama. Diskusi hasil Berdasarkan teori pertukaran sosial, penelitian yang dilakukan oleh Xin et al. (2025) secara empiris meneliti peran GSD dalam meningkatkan SGI dalam konteks manajemen rantai pasokan hijau dan mengeksplorasi peran mediasi kerja sama pembeli-pemasok dan peran moderasi PCS. Tiga temuan empiris utama signifikansi statistik telah ditetapkan (Blome et al., 2014). Pertama, GSD ditemukan memberikan pengaruh positif pada SGI. Kami mengamati bahwa inovasi produk hijau biasanya membutuhkan pengetahuan baru dan pemupukan silang antar-industri lebih dari inovasi produk konvensional. GSD secara efektif membentuk persepsi pemasok tentang perusahaan manufaktur yang memimpin proyek inovasi produk hijau kolaboratif (Xin et al., 2025)

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kerja sama

Kerja sama dalam konteks organisasi merupakan bentuk interaksi yang ditandai dengan saling ketergantungan, tujuan bersama, dan kepercayaan antar pihak yang terlibat. Das dan Teng (1998) mendefinisikan kerja sama sebagai kesediaan mitra untuk mengejar kepentingan bersama alih-alih bertindak secara oportunistik. Dalam hubungan intra-organisasi, hal ini semakin relevan karena masing-masing unit atau individu saling membutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Parkhe (1993) menekankan pentingnya pembentukan komitmen dan sejarah interaksi positif sebagai landasan kerja sama, di mana rasa takut terhadap oportunisme dapat dikurangi dengan meningkatnya kepercayaan. Wood dan Gray (1991) menambahkan bahwa kerja sama terjadi ketika aktor-aktor otonom dalam suatu domain permasalahan terlibat dalam proses interaktif dengan aturan, norma, dan struktur bersama untuk menyelesaikan masalah yang relevan.

Dalam penelitian ini, kerja sama difokuskan pada hubungan antar unit dalam organisasi dan dimensi perilaku yang mencerminkan bagaimana kolaborasi itu dimobilisasi. Empat dimensi kerja sama yang digunakan mengacu pada Heide dan Miner (1992):

(1). Berbagi Informasi – Melibatkan keterbukaan dalam bertukar data, pengetahuan, dan rencana antara pihak-pihak terkait. Hal ini mendorong transparansi dan memperkuat koordinasi kerja.
(2). Pemecahan Masalah Bersama – Kolaborasi dalam mengidentifikasi masalah dan mencari solusi secara bersama-sama, menciptakan efisiensi dalam alokasi sumber daya dan kecepatan pengambilan keputusan
(3). Kemauan Beradaptasi terhadap Perubahan – Fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi dan tindakan dalam menghadapi dinamika organisasi atau lingkungan eksternal.
(4). Menahan Diri dari Penggunaan Kekuasaan – Menghindari eksploitasi posisi dominan demi menjaga hubungan jangka panjang dan kepercayaan.

2.2 Sistem Pengendalian Manajemen

SPM berperan penting dalam membantu organisasi mencapai sasaran strategis melalui pengawasan dan pengarahan perilaku anggota organisasi (Langfield-Smith, 1997). Menurut Antony dan Govindarajan (2005), SPM merupakan sistem yang dirancang untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi berlangsung sesuai arah dan target yang ditetapkan. Komponen utamanya meliputi deteksi, penilaian, tindakan korektif, dan komunikasi. Penelitian ini mengadopsi pendekatan Mahama (2006) dan Beuren & Dal Vesco (2020) yang membagi SPM menjadi dua dimensi utama:

(1). Sistem Pengukuran Kinerja (SPK): Alat ukur yang menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan untuk menilai kontribusi individu atau unit terhadap tujuan organisasi (Abernethy & Lillis, 2001).
(2). Proses Sosialisasi: Merupakan mekanisme nonformal di mana anggota organisasi menginternalisasi nilai, norma, dan tujuan kolektif melalui interaksi sosial (Van Maanen & Schein, 1979; Mahama, 2006).

2.3 Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Campbell (1990) membedakan antara aspek perilaku (proses) dan aspek hasil (konsekuensi). Penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan output, tetapi juga proses kerja dan kontribusi terhadap tujuan strategis

organisasi (Motowildo et al., 1997). Dalam konteks ini, kinerja dapat mencerminkan efisiensi, efektivitas, dan keselarasan antara upaya individu/unit dengan visi organisasi (Rizki et al., 2024).

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis 1: Pengaruh SPK terhadap Kerja sama

SPK memberikan dasar untuk menilai kinerja secara objektif dan memberikan umpan balik yang terstruktur. Melalui indikator kinerja, organisasi menciptakan ekspektasi yang jelas, yang pada gilirannya mendorong kerja sama yang lebih terarah dan konstruktif. Beuren & Dal Vesco (2020) menekankan bahwa SPK memfasilitasi kerja sama melalui berbagai mekanisme, termasuk berbagi informasi, pemecahan masalah, serta kemampuan beradaptasi. Selain itu, ketersediaan data melalui SPK membantu mengurangi asimetri informasi dan mencegah dominasi satu pihak dalam hubungan kerja.

Hipotesis 1: Penggunaan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap keempat dimensi kerja sama.

Hipotesis 2: Pengaruh SPK terhadap Proses Sosialisasi

Selain fungsi pengendalian, SPK juga berfungsi sebagai wadah interaksi sosial melalui forum seperti evaluasi kinerja, rapat, dan pelatihan. Informasi kinerja mendorong diskusi yang membentuk persepsi bersama tentang nilai dan tujuan organisasi (Mahama, 2006; Luft, 1997). SPK menciptakan struktur yang mendukung sosialisasi formal dan informal antar individu dan unit.

Hipotesis 2: Penggunaan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap proses sosialisasi.

Hipotesis 3: Pengaruh Sosialisasi terhadap Kerja sama

Proses sosialisasi memperkuat ikatan interpersonal antar anggota organisasi, memfasilitasi kepercayaan dan kolaborasi (Tsai, 2002). Ketika nilai dan norma organisasi dipahami bersama, individu lebih cenderung untuk bertukar informasi, menyelesaikan masalah bersama, dan menghindari konflik kekuasaan. Sosialisasi juga meningkatkan kemampuan adaptasi karena adanya pemahaman bersama mengenai perubahan strategi atau lingkungan bisnis.

Hipotesis 3: Proses sosialisasi berpengaruh positif terhadap keempat dimensi kerja sama.

Hipotesis 4: Pengaruh Berbagi Informasi terhadap Dimensi Kerja sama

Informasi adalah dasar dari koordinasi dan kolaborasi. Pertukaran informasi yang efektif meningkatkan kualitas pemecahan masalah, kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan, dan mengurangi konflik atau penyalahgunaan kekuasaan yang timbul dari asimetri informasi (Fisher et al., 2002; Heide & John, 1990).

Hipotesis 4: Berbagi informasi berpengaruh positif terhadap tiga dimensi kerja sama lainnya.

Hipotesis 5: Pengaruh Kerja sama terhadap Kinerja

Hubungan kerja yang kolaboratif meningkatkan efisiensi operasional dan inovasi, yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja organisasi (Beuren & Dal Vesco, 2020). Dimensi-dimensi kerja sama seperti pemecahan masalah dan adaptasi terhadap perubahan secara langsung mempengaruhi keberhasilan penyelesaian tugas dan pencapaian target (Heide & Miner, 1992; Mahama, 2006).

Hipotesis 5: Keempat dimensi kerja sama berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis 6: Pengaruh SPK terhadap Kinerja

SPK membantu mengarahkan perhatian dan tindakan individu pada area yang relevan, memperjelas harapan manajemen, dan menyediakan umpan balik yang bermanfaat untuk pengembangan kinerja. Spekle & Verbeeten (2014) membuktikan bahwa penggunaan SPK secara strategis mendorong pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Hipotesis 6: Penggunaan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis 7: Pengaruh Sosialisasi terhadap Kinerja

Melalui sosialisasi, anggota organisasi memahami ekspektasi dan standar kerja, serta membentuk komitmen terhadap tujuan bersama. Mahama (2006) menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang kuat berkontribusi positif terhadap kinerja karena memperkuat koordinasi dan mengurangi konflik. Beuren & Dal Vesco (2020) menekankan bahwa sosialisasi mendorong pembentukan budaya kerja kolaboratif yang meningkatkan produktivitas.

Hipotesis 7: Proses sosialisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.osial memperkuat kohesi tim (Baruch & Lin, 2012; Beuren & Dal Vesco, 2020) Heading pada level kedua dituliskan dengan boldface italics dengan menggunakan huruf besar dan huruf kecil. Heading dituliskan rata kiri.

.

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Sampel

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Teknik pemilihan sampel yang digunakan menggunakan non-probability sampling, yaitu teknik melalui purposive sampling. Teknik ini digunakan karena pemilihan sampel dipilih berdasarkan penilaian peneliti yang lebih ketat, dan dengan menggunakan beberapa kriteria. Studi ini melibatkan 111 responden yang terdiri dari para manajer, supervisor dan pejabat toko perusahaan retail P.T Sumber Alfaria Trijaya, Tbk.

Kuesioner disusun dalam 2 bagian. Bagian pertama berisi tentang data – data demografi responden, seperti: Lama bekerja, jabatan, usia, jenis kelamin, pengalaman penggunaan. Bagian kedua berisi tentang pernyataan konstruk-konstruk yang akan dianalisis dengan menggunakan skala Likert 6 poin, 1 = sangat tidak setuju sekali, 2 = sangat tidak setuju, 3 = tidak setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju dan 6= sangat setuju sekali. Terdapat 20 item pernyataan yang akan dijawab oleh para responden yang diadopsi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Skala (Mahama, 2006) digunakan untuk mengukur SPK (6 item), Sosialisasi (4 item), kerja sama (6item) dan kinerja (4 item). Responden diberikan waktu kurang lebih 5 menit untuk menjawab semua pernyataan yang diberikan.

3.2 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan *Structure Equation Modelling* (SEM). (Kock (2018) menjelaskan bahwa SEM merupakan bagian analisis multivariat yang meliputi multiple regression dan path analysis yang menjelaskan korelasi antara variabel laten beserta manifesnya yang kemudian dapat diestimasi secara simultan. Kemudian Hair (2014) mengategorikan SEM menjadi empat kriteria, yaitu: (a) bisa memprediksi sebuah hubungan antar variabel atau manifesnya secara timbal balik; (b) kemampuan dalam menggambarkan variabel yang sifatnya masih abstrak; (c) Kemampuannya dalam memprediksi error value variabel laten dan manifesnya masing- masing, dan (d) SEM merupakan suatu perwujudan dari dasar konsep teori dalam sebuah modelnya.

SEM terbagi menjadi dua jenis, yaitu *covariance - based* SEM (CB-SEM) dan *Variance- based* SEM yang akrab disebut dengan partial least square (SEM- PLS). menurut Hair (2014) penggunaan SEM – PLS sebagai metode analisis data yang tepat dikarenakan beberapa alasan:

(1). Metode ini (SEM-PLS) membantu penelitian dengan pencarian korelasi yang eksploratoris untuk kondisi yang masih belum berkembang serta perluasan dari sebuah teori yang sebelumnya sudah ada.

(2). Metode ini juga memberikan prasyarat jumlah sampel yang cenderung lebih sedikit jika dibandingkan dengan metode CB-SEM, yakni 10 kali jumlah jalur dalam sebuah model. Meskipun dengan jumlah yang lebih sedikit tetapi metode ini memiliki hasil yang relatif sama dengan metode CB-SEM dengan data yang relatif lebih besar.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* yang berdasarkan *Partial Least Square*. SEM-PLS menggunakan dua langkah dalam proses pengujiannya. Langkah pertama, yaitu melakukan uji pengukuran terlebih dahulu yang sering disebut dengan outer model dan langkah selanjutnya dilakukan uji struktural atau yang akrab disebut Inner Model. Sementara itu, instrumen analisis ini menggunakan WARP-PLS 7.0 dengan beberapa kelebihan dibandingkan dengan instrumen analisis lainnya, seperti: kemampuan alat ini dalam menjelaskan korelasi antar variabel baik yang linear maupun non-linear (Sholihin & Ratmono, 2013).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

4.1.1 Karakteristik sampel

Penyebaran kuesioner dilakukan dari tanggal 23 Februari 2022 sampai 30 Maret 2022, jumlah responden yang berpartisipasi sebanyak 111 responden. Bagaimanapun juga, besaran sampel sudah memenuhi aturan "Ten times rules of thumb" dengan besaran sampel minimal menggunakan analisis SEM-PLS yaitu dengan mengalikan 10 dari jumlah jalur (Hair et al., 2013). Adapun studi ini mempunyai 6 jalur sehingga besaran sampel lebih dari cukup untuk dianalisis lebih lanjut. Berikut adalah profil responden yang akan dijabarkan sebagai berikut:

responden laki- laki dan perempuan adalah 98 (88%) dan 13 (12%) dari total keseluruhan secara didominasi paling banyak rentang waktu lebih dari 10 tahun sebesar 46 atau (41%) diikuti masa kerja dengan rentang durasi 5- 10 tahun dengan responden sebanyak 32 orang atau (29%) dari jumlah responden. Kemudian diikuti responden dengan masa kerja 1- 5 tahun (20%) dan kurang dari 1 tahun (9%) secara berturut – turut.

Selain dari demografi terkait dengan jenis kelamin dan masa kerja dari responden yang akan dijadikan kontrol variabel lainnya, peneliti juga melihat dari segi jabatan yang diemban responden di dalam perusahaan. Dari jabatan responden mayoritas adalah kepala unit dengan jumlah yang signifikan, yaitu 93 orang atau (83 %).

Kemudian diikuti oleh posisi supervisor area dengan jumlah responden sebanyak 12 orang atau (11%). Terakhir adalah manajer area dengan jumlah yang paling sedikit diantara posisi lainnya dengan jumlah responden sebesar 6 atau (5%) dari keseluruhan sampel penelitian.

4.1.2 Hasil Model Pengukuran

Pengujian yang dilakukan dalam pengukuran model adalah pengujian validitas dan reliabilitas (Hair et al., 2013). Uji validitas dilakukan dalam dua tahapan yakni yang pertama uji validitas konvergen dan yang kedua uji validitas diskriminan. Hair et al., (2013) menyatakan bahwa dalam menggunakan penilaian validitas konvergen beberapa ketentuan, yaitu: 1) jika nilai *loading* lebih besar dari 0,7 maka item dipertahankan; 2) jika nilai pemuatan di antara 0,4 sampai 0,7 maka item tersebut akan dipertimbangkan (apabila penghapusan item meningkatkan nilai AVE di atas 0,5) untuk dipertahankan; dan 3) jika nilai *loading* kurang dari 0,4 maka item dihapus. Nilai luaran dari keseluruhan item dapat dinilai baik meskipun terdapat beberapa item yang tidak memenuhi kriteria (Lihat tabel di Lampiran). Peneliti memutuskan untuk menghapus item IS3 dan IS4. Penghapusan ini telah sesuai dengan rekomendasi dari Hair et al., (2013) dan telah meningkatkan nilai AVE di atas 0,5.

Uji Validitas selanjutnya yaitu menguji aspek validitas secara diskriminan. Hair et al., (2013) menyatakan bahwa suatu konstruk mempunyai validitas diskriminan apabila indikator konstruk tersebut memiliki nilai *loading* (nilai akar kuadrat AVE) paling tinggi pada kelompok konstruknya sendiri. Hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel lebih besar daripada nilai korelasi antar masing-masing variabel (Lihat tabel di Lampiran). Hal ini berbeda karena tidak ada korelasi antar variabel yang menunjukkan indikator setiap dengan variabel lainnya. Penilaian tentang reliabilitas ditentukan dengan syarat *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih besar sama dengan 0,7 Hair et al., (2013). Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dari semua

Tabel 1 Nilai sebelum dilakukan penghapusan

Indikator	*Cronbach' s Alpha*	*Composite Reliability*
SPK	0.85	0.89
PS	0.783	0.861
BI	1,000	1,000
PM	0.845	0.928
KB	0.691[a]	0.866
PPK	0.76	0.893
K(UB)	0.839	0.893

a Cronbach alpha < 0,70, n=89

Sumber: : data diolah (2025) Warp- PLS 7.0

4.1.3 Hasil Model Pengujian Model Struktural

Model struktur diuji dengan metode analisis jalur dengan Warp-PLS 7.0. Uji hipotesis mendukung tujuh analisis jalur dan satu lainnya tidak terdukung. Hipotesis 1 menjelaskan pengaruh Sistem pengukuran Kinerja (SPK) terhadap empat dari dimensi kerja sama. Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikan (*Path Coefficient* (β): 0.44 dan $p < 0.01$). sehingga hipotesis 1 terdukung. juga Hipotesis 2 menjelaskan pengaruh SPK terhadap sosialisasi, hasil pengujian menunjukkan nilai jalur signifikan (Koefisien (β): 0.74 dan $p < 0.01$). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 terdukung.

Hipotesis 3 menjelaskan dampak sosialisasi keempat dimensi kerja sama. Temuan menunjukkan bahwa dua hipotesis ini memperoleh nilai yang signifikan dari analisis jalur (Koefisien Jalur (*Path Coefficient* (β):0.19, $p < 0.03$). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 terdukung. Selanjutnya, hipotesis 4 menjelaskan pengaruh berbagi informasi terhadap ketiga dimensi kerja sama lainnya Hasil analisis jalur menunjukkan kedua hipotesis memperoleh nilai yang signifikan *path coefficient* (β) dan p-value adalah 0,43 dan < 0,01 sehingga hipotesis 4 dinyatakan terdukung.

Selanjutnya hipotesis 5 menunjukkan pengaruh dimensi kerja sama terhadap kinerja. Hasil analis data menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada berbagi informasi dan pengendalian penggunaan kekuasaan berhubungan positif secara signifikan (*Path Coefficient* (P): 0.43, 0.55, $p < 0.01$ masing- masing secara berurutan) sehingga H5 dapat dinyatakan terdukung sebagian. Sementara itu Hipotesis 6 dan 7 menjelaskan pengaruh dari SPK dan sosialisasi terhadap kinerja dimana pengaruh signifikan ditunjukkan pada pengaruh positif signifikan

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

dari SPK terhadap kinerja koefisien jalur (β): 0.25, $p < 0.01$) sehingga H6 terdukung sedangkan hasil sebaliknya ditunjukkan pada sosialisasi (*Path Coefficient* (β): 0.11, $p = 0.14$), temuan serupa dengan studi yang dilakukan oleh Beuren & Dal Vesco (2020), menolak, dengan demikian, H7 tidak terdukung.

Tabel 2 Rangkuman hipotesis penelitian

H1:	SPK → Kemauan Beradaptasi	Terdukung
	SPK → Berbagi informasi	Terdukung
	SPK → Pemecahan masalah	Tidak terdukung
	SPK → Pengendalian penggunaan kekuasaan	Terdukung
H2:	SPK → Sosialisasi	Terdukung
H3:	Sosialisasi → Kemauan beradaptasi	Terdukung
	Sosialisasi → berbagi informasi	Terdukung
	Sosialisasi → Pemecahan masalah	Terdukung
	Sosialisasi →Pengendalian penggunaan kekuasaan	Terdukung
H4:	Berbagi informasi → Kemauan beradaptasi	Terdukung
	Berbagi informasi→ Pemecahan masalah	Terdukung
	Berbagi informasi → Pengendalian penggunaan kekuasaan	Terdukung
H5:	Kemampuan beradaptasi → Kinerja	Tidak terdukung
	Berbagi informasi → Kinerja	Terdukung
	Pemecahan Masalah → Kinerja	Tidak terdukung
	Pengendalian penggunaan kekuasaan → Kinerja	Terdukung
H6:	SPK → Kinerja	Terdukung
H7:	Sosialisasi → Kinerja	Tidak terdukung

Sumber: : data diolah (2025)

4.2 PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji kembali pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kerja sama dan kinerja dalam hubungan intra unit organisasi. Penelitian ini mengkaji faktor-faktor penentu munculnya kerja sama dalam hubungan intra unit. Hasil analisis menunjukkan bahwa 6 dari 7 hipotesis terdukung. Temuan kami memberikan dukungan yang sangat baik untuk sebagian besar hipotesis yang diuraikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan semua keempat dari dimensi kerja sama kecuali pemecahan masalah Konsisten dengan penelitian sebelumnya bahwa hasil menunjukkan bahwa SPK memastikan informasi terdistribusi secara adil di antara peserta hubungan (Eiseenhardt, 1989) memungkinkan pengetahuan diperoleh, ditafsirkan dan dibagikan untuk pembelajaran dan pemecahan masalah di masa depan; dan menyelaraskan kepentingan peserta pertukaran sehingga mereka bersedia beradaptasi dengan perubahan bila diperlukan dan juga menghindari penggunaan kekuasaan (Mahama, 2006). Oleh karena itu dalam konteks hubungan antar unit bisnis informasi yang telah dikumpulkan dan telah terdistribusi memungkinkan digunakan sebagai sarana untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah. Selain itu juga, melalui penetapan tujuan dan umpan balik akan memudahkan peserta untuk dapat beradaptasi dengan perubahan dengan memberikan sinyal dampak dari perubahan ini. Juga, asimetris informasi yang menjadi kekuatan dari hubungan kerja sama melalui fungsi pengumpulan informasi akan mengurangi asimetris ini sehingga memungkinkan untuk menahan peserta dari penggunaan kekuasaan.

Temuan kami juga menemukan bahwa SPK berpengaruh positif pada proses sosialisasi. Ini memberikan validasi empiris dari argumen Ansari (1977) bahwa ukuran kinerja mempengaruhi interaksi yang menjadi ciri proses sosialisasi. Selain itu juga, hasil ini mendukung hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Beuren & Dal Vesco (2020) tentang hubungan ukuran kinerja dengan proses sosialisasi dalam hubungan SSR. Sehingga penemuan ini mempertegas penemuan sebelumnya bahwa sistem pengukuran kinerja berperan pada proses interaksi sosial dalam membangun persepsi kepercayaan antara para peserta pertukaran. Dalam konteks hubungan antar unit usaha peran yang ditimbulkan dari ukuran kinerja terhadap proses sosialisasi akan menumbuhkan percaya antar unit yang melakukan pertukaran.

Selanjutnya, dalam uji analisis struktural variabel sosialisasi berhubungan positif dengan keempat dimensi kerja sama. Dari ketiga dimensi kerja sama hanya pemecahan masalah yang berhubungan tidak langsung secara

parsial yang dimediasi oleh berbagi informasi dengan nilai VAF 23 %. Oleh karena itu, relevansi hubungan perusahaan intra unit dan proses sosialisasi membangun sebuah keterikatan interpersonal yang kuat antar unit usaha sehingga akan mendorong mereka untuk saling berbagi informasi, bekerja satu sama lain dalam menyelesaikan masalah bersama. Kemudian, ketidakpastian usaha satu sama lain akan memberikan dorongan untuk saling bisa beradaptasi dengan perubahan dan hubungan kuat ini juga mendorong peserta untuk tidak menyalahgunakan kekuasaan diantara mereka.

Selain itu, temuan kami mengungkapkan bahwa berbagi informasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap ketiga variabel dimensi kerja sama lainnya kecuali jalur antara berbagi informasi dengan kemauan beradaptasi. berbagi informasi memfasilitasi pemecahan masalah dan juga mendukung penelitian yang berpendapat bahwa berbagi informasi mengurangi kemungkinan pelaksanaan kekuasaan (Fisher et al., 2002). Hubungan yang tidak signifikan antara berbagi informasi dengan kemampuan beradaptasi menyiratkan bahwa kurang adanya preferensi untuk beradaptasi dengan lingkungan unit usaha.

Bersamaan dengan itu dalam uji analisis struktural variabel keempat dimensi dari kerja sama berhubungan positif dengan kinerja kecuali pemecahan masalah dan kemauan untuk beradaptasi. Akan tetapi untuk pemecahan masalah dan kemauan beradaptasi sebaliknya berhubungan negatif signifikan pada kinerja. Hasil ini mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh Beuren & Dal Vesco, (2020) dan Mahama, (2006) dimana penulis menemukan dua dari empat dimensi kerja sama yang memberikan dukungan untuk penelitian yang meningkatkan kerja sama dalam hubungan antar perusahaan. Hasil ini juga mengimplikasikan bahwa semakin banyak responden mengakui adanya pertukaran informasi dan menahan dari penggunaan kekuasaan semakin baik bagi mereka untuk mengenali dan mengevaluasi kinerja yang selanjutnya kerja sama itu pada gilirannya akan mengarah pada peningkatan kinerja.

Selanjutnya, dalam uji analisis struktural variabel keenam SPK juga signifikan dan ke arah yang diprediksi secara signifikan positif terhadap kinerja. Hasilnya konsisten dengan studi berbasis biaya transaksi yang berpendapat bahwa ukuran kinerja akuntansi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja (Mahama, 2006). Hasil ini juga konsisten dengan penemu sebelumnya yang dilakukan oleh (Ittner et al., 2003) yang melaporkan korelasi signifikan antara SPK dengan kinerja dalam penelitian pengendalian manajemen.

Terakhir hasil bertentangan ditunjukkan proses sosialisasi dan kinerja. temuan serupa dengan studi yang dilakukan oleh Beuren & Dal Vesco (2020), menolak. Dan hasil ini juga berbeda dari hasil penemuan yang dilakukan oleh Mahama (2006) bahwa dalam hubungan antara pemasok adanya hubungan positif signifikan antara proses sosialisasi dengan kinerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi terhadap kinerja unit bisnis dimana kerja sama berperan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis penelitian diterima sebagian. Untuk kelompok hipotesis yang menghubungkan PMS dengan empat dimensi kerja sama, hanya hubungan antara PMS dan pemecahan masalah bersama yang tidak signifikan. Responden, ketika ditanya tentang berbagi informasi dan pemecahan masalah bersama, terkait misalnya perang harga antar pengecer, melaporkan bahwa ada kerja sama dan kerja sama yang harmonis untuk saling memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini sesuai dengan hasil efek tidak langsung, karena responden mengamati peningkatan kinerja kegiatan mereka dengan kemitraan di RSK (Heide dan Miner, 1992).

Untuk kelompok hipotesis yang menghubungkan proses sosialisasi dengan empat dimensi kerja sama, literatur menunjukkan bahwa proses sosialisasi memfasilitasi kepentingan kolektif; Namun, hasil penelitian tidak menunjukkan hubungan langsung proses sosialisasi dengan kinerja. Selain itu juga, adanya pengaruh positif sebagian antara dimensi kerja sama dengan kinerja kecuali pemecahan masalah dan kemauan peserta pertukaran dalam kemauan untuk beradaptasi dengan lingkungan. Hasil ini juga sekaligus menegaskan bahwa berbagi informasi antar unit dan saling mengendalikan kekuasaan adalah sarana yang diperlukan mereka saling mengumpulkan dan mengevaluasi kinerja dan mengurangi asimetris informasi sebagai kekuatan dalam sebuah hubungan yang pada gilirannya akan meningkatkan sebuah kinerja.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan penjelasan terkait peran pada kumpulan pengetahuan yang berkembang ini dengan mengeksplorasi secara empiris bagaimana kerja sama dapat dimobilisasi dan diberlakukan melalui SPM, sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi. Selanjutnya, hubungan antara SPK dan proses sosialisasi dengan kerja sama dan bagaimana hal itu diterjemahkan ke dalam kinerja hubungan antar unit organisasi yang diinginkan. Fokus pada kerja sama dimotivasi oleh karya peneliti akademis sebelumnya yang dianggap penting untuk kinerja yang sukses dalam hubungan antar perusahaan atau antar unit (Mahama, 2006). Kemudian kontribusi teoritis pada penelitian ini adalah dengan (a) menunjukkan pentingnya SPM dalam merangsang kerja sama dan meningkatkan kinerja, (b) pentingnya proses sosialisasi untuk berbagi informasi, (c) menunjukkan manfaat kinerja dari perilaku kooperatif dan (d) pentingnya berbagi informasi tentang pemecahan masalah dan pelaksanaan kekuasaan. Hasil ini juga diharapkan bahwa para praktisi yang

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

mencari cara untuk meningkatkan kinerja hubungan antar perusahaan mereka dan bagi akademisi yang tertarik untuk memahami bagaimana SPM terlibat dalam proses hubungan antara para pelaku pertukaran dalam hubungan intra unit

DAFTAR PUSTAKA

Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (2001). Interdependencies in organization design: a test in hospitals. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 107–129.

Ansari, S. L. (1977). An integrated approach to control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 101–112.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). Sistem pengendalian manajemen (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Baruch, Y., & Lin, C. P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155–1168. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.01.008

Beuren, I. M., & Dal Vesco, D. G. (2022). Management control systems and performance in strategic supply relationships. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(4), 1277–1296. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2020-003

Britt, B. C. (2020). From cooperation to competition: an interaction-based contingency theory of communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, *25*(6), 1594–1618. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0386

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Dahiya, R. (2024). Future cooperation at work emerges when apologies are sincere: the importance of forgiveness and trust restoration. *Evidence-Based HRM*, *12*(2), 289–304. https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2022-0210

Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, *23*(3), 491–512.

Dwivedi, Y. K., Sharma, A., Rana, N. P., Giannakis, M., Goel, P., & Dutot, V. (2023). Evolution of artificial intelligence research in Technological Forecasting and Social Change: Research topics, trends, and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*, *192*, 122579.

Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. Management Science, 31(2), 134–149

Figueiredo, N., Patrício, L. D., & Reis, M. (2024). Innovation for environmental sustainability: business models for SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *31*(3), 532–551. https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2023-0510

Fisher, J., Frederickson, J. R., & Peffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. Accounting, Organizations and Society, 27(1–2), 27–43.

Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. Academy of Management Journal, 35(2), 265–291.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*.

uft, Joan. 1997. "Cost Drivers and Activity-Based Costing: An Illustrative Survey." *Journal of Management Accounting Research* 9: 1–28.

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, *28*(1), 227–261.

Korsgaard, M. A., Soyoung Jeong, S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. (2008). A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, *34*(6), 1222–1252.

Le, H. M., & Hoang, T. C. (2024). the Performance Implications of Management Control Systems and Dynamic Capabilities: Evidence From Vietnam. *Asian Academy of Management Journal*, *29*(2), 33–64. https://doi.org/10.21315/aamj2024.29.2.2

Li, X., & Deng, J. (2024). The impact of cross-organizational private relationships on cooperative behavior in construction projects: evidence from Chinese construction industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, *17*(3), 476–503. https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2023-0245

Liu, W., Long, S., & Wang, J. (2024). Impacts of blockchain cooperation project announcements on corporate

stock market values: a loose coupling theory perspective. *Industrial Management and Data Systems*, *124*(10), 2817–2846. https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2024-0166

Lv, J., Zou, X., Yang, Q., & Zhang, K. (2024). Analyzing the influence of coopetition on resilience in the open innovation network from the perspective of knowledge diffusion. *International Journal of Managing Projects in Business*, *18*(1), 165–188. https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2024-0118

Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, *17*(3), 315–339. https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. Academy of Management Journal, 36(4), 794–829.

Pereira, R., & Franco, M. (2023). University-firm cooperation: how do small and medium-sized enterprises become involved with the university? *European Business Review*, *35*(4), 534–564. https://doi.org/10.1108/EBR-12-2022-0265

Rizki, T., Triyono, & Hidayati, A. (2024). PENGARUH KUALITAS AUDIT DAN PERLINDUNGAN INVESTOR TERHADAP EARNING RESPONSE COEFFICIENT (ERC) DIMODERASI MULTIPLE DIRECTORSHIPS DI PERUSAHAAN MULTINASIONAL INDONESIA Kualitas laba yang baik diukur dengan menggunakan Earning Response Coefficient (ERC). Indo-Fintech Intellectuals: *Journal of Economics and Business*, 4(5), 1–16.

Sartor de Oliveira, R., Franco, M., & Rodrigues, M. (2024). The role of organisational culture in university–firm cooperation: multiple case studies. *International Journal of Organizational Analysis*, *33*(1), 103–125. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2023-4084

Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis. Yogyakarta: Andi.

TK, V. K. (2024). The relationship between legitimacy and cooperation with the police - an empirical assessment. *Policing*, *47*(2), 306–320. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2023-0117

Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190. https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 209–264). JAI Press.

Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Theory of Collaboration. *In Journal of Applied Behavioral Science* (Vol. 27, Issue 2, pp. 139–162).

Xin, C., Wang, Q., & Chen, T. ting. (2025). Green giants: how high–tech manufacturers in China foster supplier green innovativeness for sustainable development. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *2*(October 2024), 463–476. https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2023-0746

Xu, R., Zhu, X., Wang, Y., Gu, J., & Felzensztein, C. (2024). Inter-firm coopetition and innovation in industrial clusters: the role of institutional support. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *39*(4), 832–856. https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2022-0339

Zhang, X., Wu, J., Zhang, N., & Xu, B. (2023). Conflicts, trust toward the acquirer from emerging economies and post-acquisition cooperation intention. *International Journal of Emerging Markets*, *18*(9), 2839–2868. https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2021-0036

Zhang, Y., Gao, C., & Wang, J. (2023). Financing constraints and innovation performance: the moderating role of the network location of cross-border innovation cooperation among Internet enterprises. *European Journal of Innovation Management*, *26*(6), 1473–1499. https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0392

Zhao, J. (2023). Balance on tightrope: the role of co-opetition relationship in coupling open innovation. *International Journal of Innovation Science*, *16*(6), 1117–1131. https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2022-0213