

APPENDICES

KUESIONER PENELITIAN

Bapak/Ibu yang terhormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir skripsi untuk memenuhi persyaratan gelar sarjana Strata-1 (S-1) pada Program Studi *International Program of Accounting* (IPAcc) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, maka peneliti mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris di BPJS Ketenagakerjaan Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta)”**.

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Bobby Perdana Putra
NIM : 20150420271
Program Studi, Fakultas : *International Program of Accounting* (IPAcc)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Dengan ini memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dan memberikan informasi pada masing-masing pernyataan berikut ini dengan sebenar-benarnya sesuai dengan petunjuk pengisian. Jawaban yang Anda berikan di dalam lembar kuesioner ini dijamin kerahasiaannya oleh peneliti. Data yang Anda berikan hanya akan digunakan untuk kepentingan karya tulis ilmiah/skripsi tersebut. Atas perhatian dan kerjasamanya dalam pengisian kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Bobby Perdana Putra

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk setiap pertanyaan berikut, mohon beri tanda silang (X) atau tanda *check list* (√) pada kotak yang tersedia sesuai pilihan Bapak/Ibu atau mengisi data yang sesuai pada tempat yang disediakan.

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia : tahun

Pendidikan Terakhir : Strata Satu (S1)
 Strata Dua (S2)
 Strata Tiga (S3)
 Lainnya, sebutkan.....

Lokasi Kantor Wilayah/Cabang:

Lama bekerja di perusahaan: tahun, bulan.

Jabatan atau posisi Bapak/Ibu di perusahaan saat ini sebagai:

<input type="checkbox"/> Kepala Cabang	<input type="checkbox"/> Kepala Bidang Teknologi dan Informasi
<input type="checkbox"/> Sekretaris Cabang	<input type="checkbox"/> Kepala Bidang Pemasaran
<input type="checkbox"/> Kepala Bidang Keuangan	<input type="checkbox"/> Kepala Bidang Umum
<input type="checkbox"/> Kepala Bidang Pelayanan	<input type="checkbox"/> Lainnya, sebutkan

Lama bekerja di posisi sekarang : tahun, bulan.

PETUNJUK PENGISIAN I

Bapak/Ibu yang terhormat,

Peneliti mohon kepada Bapak/Ibu untuk menyatakan persetujuan terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dengan memberi tanda silang (X) atau tanda *check list* (√) pada kolom-kolom yang tersedia. Silang lah **STS** apabila Bapak/Ibu **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang diajukan dan **SS** apabila Bapak/Ibu **sangat setuju** dengan pernyataan tersebut. Apabila tingkat persetujuan Bapak/Ibu berada **di antara** sangat tidak setuju dan sangat setuju, **silang atau check list lah kolom-kolom diantaranya**. Tiap pernyataan diperbolehkan hanya ada **satu tanda silang (X) atau tanda check list (√)**. Berikut keterangan skala yang digunakan dalam menjawab pernyataan yang diajukan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

I. Strategi Bisnis

A. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pusat-pusat pertanggungjawaban secara periodik (<i>semisal bulanan, tiga bulanan, semesteran</i>) dan kontinyu meningkatkan performansinya sesuai dengan yang telah ditentukan dalam rencana strategisnya masing-masing.					
2.	Pusat-pusat pertanggungjawaban dalam setiap tahun anggaran/kegiatan proses bisnis dikerahkan untuk meningkatkan pelayanan prima dan performa unit.					
3.	Perusahaan tidak mendapatkan kesulitan dalam menjalankan proses bisnisnya dalam mencapai target kepesertaan dan pelayanan prima.					
4.	Perusahaan selalu berupaya untuk memberikan pelayanan prima kepada semua pesertanya.					
5.	Perusahaan berhubungan secara langsung dalam memberikan pelayanannya kepada peserta					
6.	Perusahaan yang didukung dengan tekad dan semangat seluruh pegawainya menciptakan aktivitas yang memungkinkan peningkatan posisi tawar perusahaan dan perluasan pangsa pasar.					

7.	Perusahaan melakukan inovasi-inovasi , seperti peningkatan pelayanan kepada peserta, penggabungan teknologi, perluasan kerjasama dengan <i>stakeholder</i> untuk memberikan pelayanan prima dan pencapaian target unit					
8.	Perusahaan melakukan evaluasi aktivitas-aktivitas yang <i>non value added</i> dengan menerapkan <i>cost reduction strategy</i>					
9.	Perusahaan melakukan restrukturisasi atas aktivitas dari bidang/unit/pusat pertanggungjawaban yang <i>non-value added</i> yang menjadi beban perusahaan.					

PETUNJUK PENGISIAN II

Bapak/Ibu yang terhormat,

Peneliti mohon kepada Bapak/Ibu untuk menyatakan persetujuan terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dengan memberi tanda silang (X) atau tanda *check list* (√) pada kolom-kolom yang tersedia. Silang lah **SR** apabila kinerja perusahaan **sangat rendah** dengan pernyataan yang diajukan dan **ST** kinerja perusahaan **sangat tinggi** dengan pernyataan tersebut. Apabila tingkat kinerja perusahaan Bapak/Ibu berada **di antara** sangat rendah dan sangat tinggi, **silang atau check list lah kolom-kolom diantaranya**. Tiap pernyataan diperbolehkan hanya ada **satu tanda silang (X) atau tanda check list (√)**. Berikut keterangan skala yang digunakan dalam menjawab pernyataan yang diajukan:

ST	: Sangat Tinggi
S	: Tinggi
MT	: Mencapai Target
R	: Rendah
SR	: Sangat Rendah

II. Kinerja Perusahaan

No.	Pertanyaan	SR	R	MT	T	ST
10.	Kinerja perusahaan secara keseluruhan 3 (tiga) tahun terakhir.					
11.	Profitabilitas perusahaan ini secara keseluruhan 3 (tiga) tahun terakhir.					
12.	Pertumbuhan pendapatan perusahaan 3 (tiga) tahun terakhir.					
13.	Pengembalian investasi (<i>Return on Investment</i>) 3 tahun terakhir.					
14.	Jumlah inovasi pelayanan 3 tahun terakhir.					
15.	Kualitas pelayanan perusahaan 3 tahun terakhir					
16.	Efisiensi pelayanan perusahaan 3 tahun terakhir.					
17.	Kepuasan karyawan perusahaan 3 tahun terakhir.					
18.	Pengaduan Pelanggan (<i>Complain</i>) 3 tahun terakhir					

PETUNJUK PENGISIAN III

Bapak/Ibu yang terhormat,

Peneliti mohon kepada Bapak/Ibu untuk menyatakan persetujuan terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dengan memberi tanda silang (X) atau tanda *check list* (√) pada kolom-kolom yang tersedia. Silang lah **STS** apabila Bapak/Ibu **sangat tidak setuju** dengan pernyataan yang diajukan dan **SS** apabila Bapak/Ibu **sangat setuju** dengan pernyataan tersebut. Apabila tingkat persetujuan Bapak/Ibu berada **di antara** sangat tidak setuju dan sangat setuju , **silang atau check list lah kolom-kolom diantaranya**. Tiap pernyataan diperbolehkan hanya ada **satu tanda silang (X) atau tanda check list (√)**. Berikut keterangan skala yang digunakan dalam menjawab pernyataan yang diajukan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

III. Sistem Pengendalian Manajemen

A. Struktur Pengendalian Manajemen

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
20.	Setiap kegiatan usaha perusahaan dikelompokkan sampai ke dalam satuan kelompok tertentu.					
21.	Satuan kelompok yang menangani kegiatan pelayanan dipisahkan dari kelompok yang memberikan pemasaran, administrasi, atau kelompok lainnya, dan memiliki penanggungjawab tersendiri di setiap bidang.					
22.	Setiap penanggung jawab masing-masing kelompok kegiatan usaha di perusahaan bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkannya.					
23.	Pimpinan pelaksana diberikan wewenang untuk membuat kebijakan teknis operasional dalam rangka mencapai target yang dibebankan.					

B. Proses Pengendalian Manajemen

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
24.	Setiap unit/bidang menyusun program tahunan yang disusun sesuai dengan rancana jangka panjang Unit/bidang secara jelas.					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
25.	Program kerja unit/bidang disusun dengan hasil koordinasi antar sub unit/bagian yang ada.					
26.	Setiap unit/bidang mengevaluasi program yang telah disusun setiap periode tertentu.					
27.	Proses penyusunan anggaran didasarkan pada usulan kebutuhan per unit atau fungsi yang ada di Unit/Bidang.					
28.	Anggaran digunakan oleh Unit/bidang sebagai alat perencanaan dan pengendalian efisiensi.					
29.	Anggaran yang telah disahkan diinformasikan kepada para pelaksana kegiatan.					
30.	Semua program kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana sebelumnya.					
31.	Dilakukan pengukuran kinerja masing-masing satuan unit/fungsi dengan melakukan evaluasi dan perbandingan atas rencana/anggaran dan realisasinya.					
32.	Setiap unit/fungsi membuat laporan pertanggung-jawaban atas biaya yang dikelolanya.					
33.	Setiap unit/fungsi membuat laporan tentang adanya penyimpangan yang terjadi beserta alasan rasionalnya.					
34.	Penyimpangan yang terjadi dianalisis					

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	bersama untuk mencari pemecahan masalahnya.					
35.	Setiap hasil analisis atas adanya penyimpangan ditindaklanjuti secara cepat yang didukung oleh semua unit/fungsi lainnya.					

RESEARCH QUESTIONNAIRE

Dear Ladies/Gentlemen,

In finishing the undergraduate thesis to meet the requirements of a bachelor's degree *Strata-I* (S-1) in International Program of Accounting (IPAcc) Faculty of Economics and Business Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, the researcher conducted a research with the title **The Intervening Role of Management Control System on Business Strategy and Firm Performance (An Empirical Study on BPJS Ketenagakerjaan In Central Java and Special Region of Yogyakarta)**.

I, the undersigned below:

Name : Bobby Perdana Putra
Student Number (NIM) : 20150420271
Major, Faculty : *International Program of Accounting* (IPAcc)
Faculty of Economics and Business
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Hereby request your willingness to fill out this questionnaire and provide information on each of the following statements truly in accordance with the instructions. The answer you gave in this questionnaire will be confidential. The data you provide will only be used for the interest of the scientific paper/thesis. Thank you for your participation and cooperation in filling out this questionnaire.

Researcher,

Bobby Perdana Putra

RESPONDENT IDENTITY

For each of these following questions, please give the cross mark (X) or *check list* mark (√) on the available box/column that matches with your answer or write down the information needed in the place provided.

Name :

Sex : Male Female

Age : year

Education : S1 Graduates
 S2 Graduates
 S3 Graduates
 Others, please mention it.....

Region/Branch Office Location:

Work Length in the firm : year, month.

Currently position:

<input type="checkbox"/>	Head of Region or Branch Office	or	<input type="checkbox"/>	Head of Technology and Information Department
<input type="checkbox"/>	Branch Secretary		<input type="checkbox"/>	Head of Marketing Department
<input type="checkbox"/>	Head of Finance Department		<input type="checkbox"/>	Head of General Department
<input type="checkbox"/>	Head of Service Department		<input type="checkbox"/>	Others, please mention it

Work length in the current position : year, month.

PART I
INSTRUCTION

Dear Ladies and Gentlemen,

The researcher asks you to state the approval of the statements submitted by giving a cross (X) or check list (√) in the available columns. Cross the “STS” if you **strongly disagree** with the statement submitted and the “SS” if you **strongly agree** with the statement. If your level of agreement is between strongly disagreeing and strongly agreeing, cross it or check the list of columns **in between**. Each statement is allowed to have **only one cross (X) or a check list (√)**. The following is a description of the scale used in answering the proposed statement:

SS : Strongly Agree (*Sangat Setuju*)

S : Agree (*Setuju*)

N : Neutral (*Netral*)

TS : Disagree (*Tidak Setuju*)

STS : Strongly Disagree (*Sangat Tidak Setuju*)

I. Business Strategy

A. Growth Strategy

No	Question	STS	TS	N	S	SS
1.	The responsibility centers are periodically (such as monthly, quarterly, semiannual) and continuously improve their performance in accordance with what has been determined in their respective strategic plans.					
2.	The responsibility centers in each budget year / business process activities are mobilized to improve service excellence and unit performance.					
3.	The firm does not have difficulty in running their business processes in achieving the target membership and excellent service.					
4.	The firm always strives to provide excellent service to all their members.					
5.	The firm directly contact to all their members in providing services.					
6.	The firm that is supported by the determination and enthusiasm of all employees create activities that enable an increase in the firm's bargaining position and expansion of market share.					
7.	The firm innovates , such as improving service to members, combining technology, expanding cooperation with stakeholders to					

	provide excellent service and achieving target units.					
8.	The firm evaluates the activities of non-value added by implementing a cost reduction strategy					
9.	The firm restructures the activities of the department / unit / responsibility center of non-value that becomes a burden for the firm.					

PART II

INSTRUCTION

Dear Ladies/Gentlemen,

The researcher asks you to state the approval of the statements submitted by giving a cross (X) or check list (√) in the available columns. Cross is SR if the company's performance is very low with the statement submitted and the company's performance is very high with that statement. If the level of performance of the company is between very low and very high, cross or check the list of columns in between. Each statement is allowed to have only one cross (X) or a check list (√). The following is a description of the scale used in answering the proposed statement:

- ST : Very High (*Sangat Tinggi*)
- S : High (*Tinggi*)
- MT : Achieve the Target (*Mencapai Target*)
- R : Low (*Rendah*)
- SR : Very Low (*Sangat Rendah*)

II. Firm Performance

No.	Question	SR	R	MT	T	ST
10.	The overall firm performance in the last 3 (three) years.					
11.	The overall profitability of the firm in the last 3 (three) years.					
12.	The growth of firm revenue in the last 3 (three) years.					
13.	<i>Return on Investment</i> in the last 3 (three) years.					
14.	The number of service innovations in the last 3 (three) years.					
15.	The service quality of the firm for the last 3 (three) years					
16.	The service efficiency of the firm in the last 3 (three) years.					
17.	Employee satisfaction of the firm in the last 3 (three) years.					
18.	Members complain in the last 3 (three) years.					

PART III
INSTRUCTION

Dear Ladies and Gentlemen,

The researcher asks you to state the approval of the statements submitted by giving a cross (X) or check list (√) in the available columns. Cross the STS if you **strongly disagree** with the statement submitted and the SS if you **strongly agree** with the statement. If your level of agreement is between strongly disagreeing and strongly agreeing, cross it or check the list of columns in **between**. Each statement is allowed to have **only one cross (X) or a check list (√)**. The following is a description of the scale used in answering the proposed statement:

SS : Strongly agree (*Sangat Setuju*)

S : Agree (*Setuju*)

N : Neutral (*Netral*)

TS : Disagree (*Tidak Setuju*)

STS : Strongly Disagree (*Sangat Tidak Setuju*)

III. Management Control System

A. Management Control Structure

No	Question	STS	TS	N	S	SS
20.	Every business activity of the firm is grouped into certain group units.					
21.	Group units that handle service activities are separated from groups that provide marketing, administration, or other groups, and have their own responsibility in each affairs.					
22.	Each person in charge of each business activity group in the firm is responsible for the costs spent.					
23.	The executive leadership is given the authority to make operational technical policies in order to achieve the targets charged.					

B. Control Management Process

No	Question	STS	TS	N	S	SS
24.	Each unit / department develops an annual program that is clearly arranged according to the unit / department's long-term plan.					
25.	The unit / department projects is prepared with the results of coordination between existing sub-units / sections.					
26.	Each unit/department evaluates a program prepared for each period.					

No	Question	STS	TS	N	S	SS
27.	The budgeting process is based on the proposed needs per unit or function in the unit/department.					
28.	The budget is used by the unit/department as a tool for planning and controlling efficiency.					
29.	The approved budget is informed to the executors of the activity.					
30.	All planned program activities can be implemented according to previous plans.					
31.	The performance measurements of each unit/function are conducted by evaluating and comparing plans/budgets and its realization.					
32.	Each unit/function makes an accountability report for the costs it manages.					
33.	Each unit/function makes a report about the happened irregularities with their rational reasons.					
34.	Deviations that occur are together analyzed to find solutions to the problem.					
35.	Every analysis results on the existence of irregularities are quickly followed up supported by all other units/functions.					

Appendices 2: Questionnaire Data

Independent Variable: Business Strategy (BS)

BS1	BS2	BS3	BS4	BS5	BS6	BS7	BS8	BS9	TOTAL BS
5	5	5	5	5	5	5	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	5	5	5	4	4	38
4	4	4	4	5	4	5	3	3	32
4	4	4	4	4	4	5	4	4	33
4	4	4	5	5	5	5	4	4	36
4	4	4	5	5	5	5	3	3	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	5	5	4	4	5	5	5	37
4	4	4	5	5	4	5	5	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	5	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	4	5	5	5	4	4	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	2	30
4	4	3	5	4	4	4	4	4	33
4	4	3	5	4	4	4	4	4	33
4	5	4	5	5	4	5	4	4	36
4	4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	4	4	5	5	4	5	4	4	35

4	4	5	5	5	4	5	4	4	35
4	4	4	5	4	4	4	4	4	33
4	4	4	5	4	4	4	4	4	33
4	4	5	5	5	4	4	4	4	34
4	5	5	5	4	5	4	5	4	36
4	5	5	5	5	4	5	5	4	37
4	5	4	5	5	4	5	4	3	35
3	4	4	5	5	4	5	5	5	36
4	4	4	4	4	5	5	4	4	34
4	4	4	5	5	5	5	3	3	34
4	4	4	4	4	4	3	4	4	31
5	5	4	5	5	5	5	4	4	38
4	4	4	4	4	4	5	4	3	32
4	4	5	5	5	4	5	4	3	34
5	5	3	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	5	5	5	5	4	4	38
4	4	4	4	4	4	5	4	3	32
4	4	5	5	5	4	5	4	3	34
5	5	3	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	4	5	5	5	39
5	5	5	5	5	4	5	5	5	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	4	5	4	4	37
4	5	4	5	5	4	5	5	5	38

4	5	4	4	4	4	4	4	4	33
4	5	4	5	5	5	5	4	4	37
5	5	4	5	4	4	5	5	5	38
5	5	2	5	5	4	5	4	3	36
5	5	4	5	4	5	5	5	5	39
5	5	4	5	4	4	5	5	5	38
5	5	4	5	4	4	5	5	5	38
4	2	4	4	3	5	5	4	4	31
4	4	4	4	4	4	5	3	3	31
5	5	2	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	5	5	4	34
5	5	5	4	4	5	5	4	4	36
4	5	4	5	5	4	4	4	4	35
4	4	4	5	5	5	4	4	4	35
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	4	1	35
4	4	5	5	5	5	5	3	4	35
4	4	4	5	4	5	4	3	4	33
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	5	5	5	5	4	4	38
4	4	4	5	4	4	5	4	3	33

Dependent Variable: Firm Performance (FP)

FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7	FP8	FP9	TOTAL FP
5	5	5	5	5	5	5	5	1	41
4	4	4	3	4	5	5	5	2	36
5	5	5	3	5	5	5	5	2	40
5	5	5	5	5	5	5	5	1	41
5	5	5	5	5	5	5	5	1	41
5	5	5	4	5	5	5	5	2	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
3	4	4	3	4	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	3	4	4	4	1	28
3	3	3	3	3	3	3	3	1	25
3	3	3	3	3	3	3	3	2	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	2	34
4	4	4	4	4	4	4	4	1	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
4	4	4	3	4	4	4	4	1	32
4	4	4	4	4	4	4	4	2	34
4	4	4	4	4	5	4	4	2	35
4	4	4	4	3	5	4	4	3	35
4	4	4	4	3	5	4	4	2	34

5	5	4	3	4	4	4	4	2	35
4	4	5	4	5	5	4	5	4	40
4	4	4	4	5	5	4	5	4	39
5	5	5	4	5	4	5	5	4	42
4	4	3	4	5	5	5	5	5	40
3	3	4	3	3	4	4	4	2	30
4	4	3	3	4	4	4	4	1	31
4	4	4	3	3	4	4	3	4	33
5	5	5	5	4	5	4	5	1	39
5	5	4	4	4	5	4	5	2	38
4	5	5	5	4	4	4	4	1	36
5	5	5	4	5	5	4	4	3	40
5	5	5	5	4	5	4	5	1	39
5	5	4	4	4	5	4	5	2	38
4	5	5	5	4	4	4	4	1	36
5	5	5	4	5	5	4	4	3	40
5	5	4	5	5	5	5	5	3	42
4	4	4	4	5	5	5	5	2	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	4	4	5	5	5	5	5	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	4	4	5	5	5	5	5	42
5	5	5	4	4	4	4	5	5	41
4	3	4	4	4	4	4	4	3	34
4	4	5	5	5	4	4	4	1	36

Intervening Variable: Management Control System (MCS)

MCS 1	MCS 2	MCS 3	MCS 4	MCS 5	MCS 6	MCS 7	MCS 8	MCS 9	MCS 10	MCS 11	MCS 12	MCS 13	MCS 14	MCS 15	MCS 16	TOTAL MCS
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	75
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	73
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	70
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	69
4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	71
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	61
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	61
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	68
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	72

4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	68
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	71
4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	73
4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	70
3	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	65
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	66
4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	63
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	74
3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	65
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	71
4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	70
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	74
3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	65
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	71
4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	70
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	79
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	73
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	78
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	78
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	71
3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	68

4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	72
5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	67
5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	72
4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	70
4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	70
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	78
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	74
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	69
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	74
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	68

Attachment 3: Result of Data Analysis

A. Descriptive Statistic Analysis

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
TOTAL_BS	67	30	40	35.48	2.798	7.829
TOTAL_FP	67	25	45	36.22	4.461	19.904
TOTAL_MCS	67	61	80	70.30	5.641	31.819
Valid N (listwise)	67					

BS9	Pearson Correlation	.370**	.292*	.167	.260*	.036	.115	.116	.666**	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.002	.017	.177	.034	.772	.353	.351	.000		.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
TOTAL BS		.744**	.750**	.527**	.656**	.549**	.461**	.522**	.668**	.645**	1
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Validity of Firm Performance

Correlations											
		FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7	FP8	FP9	TOTAL FP
FP1	Pearson Correlation	1	.766**	.604**	.507**	.542**	.547**	.606**	.744**	.132	.835**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.288	.000

MCS 15	Pearson Correlation	.222	.259*	.368**	.350**	.268*	.460**	.423**	.376**	.376**	.323**	.553**	.443**	.375**	.715**	1	.738**	.679**
	Sig. (2- tailed)	.070	.034	.002	.004	.028	.000	.000	.002	.002	.008	.000	.000	.002	.000		.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
MCS 16	Pearson Correlation	.345**	.302*	.469**	.288*	.311*	.328**	.351**	.395**	.448**	.502**	.515**	.529**	.449**	.528**	.738**	1	.701**
	Sig. (2- tailed)	.004	.013	.000	.018	.010	.007	.004	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

C. Reliability Test

1. Reliability of Business Strategy

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	9

2. Reliability of Firm Performance

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	9

3. Reliability of Management Control System

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	16

D. Classic Assumption

1. Normality Test

a. Sub-structure 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.90722756

Most Extreme Differences	Absolute	.119
	Positive	.065
	Negative	-.119
Kolmogorov-Smirnov Z		.978
Asymp. Sig. (2-tailed)		.295

a. Test distribution is Normal.

b. Sub-structure 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.02452701
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.094
	Negative	-.051
Kolmogorov-Smirnov Z		.771
Asymp. Sig. (2-tailed)		.591

a. Test distribution is Normal.

2. Multicollinearity Test

a. Sub-structure 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.745	7.217		.658	.513		
TOTAL_BS	.363	.196	.228	1.852	.069	.793	1.260
TOTAL_MCS	.265	.097	.335	2.722	.008	.793	1.260

a. Dependent Variable: TOTAL_FP

b. Sub-structure 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	37.792	7.926		4.768	.000		
TOTAL_BS	.916	.223	.454	4.114	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: TOTAL_MCS

3. Heteroscedasticity Test

a. Sub-structure 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.225	4.780		1.512	.136
TOTAL_BS	-.127	.130	-.136	-.980	.331
TOTAL_MCS	.002	.064	.005	.038	.970

a. Dependent Variable: ABS_RES

b. Sub-structure 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	5.381	4.573		1.177	.244
TOTAL BS	-.037	.129	-.036	-.287	.775

a. Dependent Variable: RES1

E. Regression Test

1. Determination Coefficient

a. Sub-structure 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.483 ^a	.233	.209	3.968

a. Predictors: (Constant), TOTAL_MCS, TOTAL_BS

b. Sub-structure 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.207	.194	5.063

a. Predictors: (Constant), TOTAL_BS

2. F-Test

a. Sub-structure 1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	306.058	2	153.029	9.720	.000 ^a
	Residual	1007.584	64	15.744		
	Total	1313.642	66			

a. Predictors: (Constant), TOTAL_MCS, TOTAL_BS

b. Dependent Variable: TOTAL_FP

b. Sub-structure 2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	433.802	1	433.802	16.923	.000 ^a
	Residual	1666.228	65	25.634		
	Total	2100.030	66			

a. Predictors: (Constant), TOTAL_BS

b. Dependent Variable: TOTAL_MCS

3. T-Test

a. Sub-structure 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4.745	7.217		.658	.513
	TOTAL_BS	.363	.196	.228	1.852	.069
	TOTAL_MCS	.265	.097	.335	2.722	.008

a. Dependent Variable: TOTAL_FP

b. Sub-structure 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	37.792	7.926		4.768	.000
	TOTAL_BS	.916	.223	.454	4.114	.000

a. Dependent Variable: TOTAL_MCS