

LEVERS OF CONTROL DAN JEJARING SOSIAL SEBAGAI MEKANISME SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM PENERAPAN STRATEGI DIFERENSIASI PRODUK

BARAWIDJAJA¹
UNIVERSITAS ATMA JAYA MAKASSAR

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of mediation from social networks and levers of control on product differentiation strategy to innovation. The population of this research uses a sample frame of the property company PT. Ciputra Graha Mitra and its subsidiaries which are national scale property development companies. Sources of data derived from the primary data collected from the managers or the head of the departement equal level with the manager at each company data obtained by conducting a survey of 123 respondents. This study indicates that social networking variables in mediating the relationship between product differentiation to innovation are No Mediation types, it can be concluded that social networking variables fail to function as intervening variables that mediate the influence of product differentiation strategies to innovation. However, the pattern of relationship between product differentiation strategy variables to innovation either through social networking variables or lever's control variables is positive, in this case the effect of product differentiation strategy variables to innovation through social networking variables or through levers of control variables can increase innovation but the effect is to weak.

Keywords : Product Differentiation, Social Networks, Levers of control, Innovation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek mediasi dari jejaring sosial dan tuas kontrol pada strategi diferensiasi produk terhadap inovasi. Populasi penelitian ini menggunakan kerangka sampel perusahaan properti PT. Ciputra Graha Mitra dan anak perusahaannya yang merupakan perusahaan pengembangan properti skala nasional. Sumber data berasal dari data primer yang dikumpulkan dari manajer atau kepala departemen setingkat dengan manajer di setiap data perusahaan yang diperoleh dengan melakukan survei terhadap 123 responden. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel jejaring sosial dalam memediasi hubungan antara diferensiasi produk dengan inovasi adalah tipe *No Mediation*, dapat disimpulkan bahwa variabel jejaring sosial gagal berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh strategi diferensiasi produk terhadap inovasi. Namun, pola hubungan antara variabel strategi diferensiasi produk dengan inovasi baik melalui variabel jejaring sosial atau variabel kontrol tuas adalah positif, dalam hal ini pengaruh variabel strategi diferensiasi produk terhadap inovasi melalui variabel jejaring sosial atau melalui tuas variabel kontrol dapat meningkatkan inovasi tetapi efeknya adalah lemah.

Kata-kata kunci: Diferensiasi Produk, Jejaring Sosial, Levers of control, Inovasi

¹*email: barawidjaja89@gmail.com*

1. PENDAHULUAN

Industri properti dan *real estate* di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cepat pada tahun 2012 dan pertengahan tahun 2013. Sebanyak 45 perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2012, 26 perusahaan diantaranya mencatat pertumbuhan laba bersih lebih dari 50%. Harga properti residensial bertumbuh hingga 30% per tahun antara tahun 2011 dan 2013. Walaupun demikian pada semester kedua tahun 2013 terjadi perlambatan pertumbuhan pasar properti akibat dari harga properti yang sudah terlalu tinggi dan pasar yang mulai jenuh. Sesuai dengan analisis Indonesian Property Watch (2017) tercatat sepanjang tahun 2014 terjadi penurunan penjualan perumahan sepanjang tahun sebesar 72% (yoy) dan terus berlanjut sampai awal tahun 2017 (JLL Indonesia: hal 14). Perlambatan ini harus diantisipasi dengan baik dengan melakukan sejumlah strategi agar perusahaan terus dapat bertahan bahkan berkembang dalam situasi persaingan ketat tersebut (Azari et al., 2011; Setiawan & Daromes, 2019).

Persaingan bisnis properti sangat ketat (Gallo dan Yang, 2010; Qi et al., 2010; Wong et al., 2010; Meng, 2012; Halbert et al., 2014; Rose dan Manley, 2014; Thompson, 2015; Oparaocha, 2016). Persaingan ketat ini memaksa setiap pelaku bisnis properti harus dapat melihat tingkat kedinamisan dan intensitas persaingan yang dihadapi oleh perusahaan karena itu perusahaan membutuhkan strategi yang dapat memberikan keunggulan bersaing. Salah satu strategi untuk terus berkembang dalam persaingan yang sangat ketat adalah terus melakukan inovasi (Adamczyk, Bullinger dan Moeslein, 2012; Fuller, Maztker dan Hoppe, 2008; Sundho, 2008a; Zona, Zattoni dan Minichilli, 2013; Burcharth et al., 2014

Dalam mengembangkan produk baru atau memperluas pasar baru, informasi seringkali tidak pasti dan tidak tepat dan kadang-kadang didasarkan pada asumsi yang salah (Davila 2000; Henri 2006; Azari et al., 2011). Setiap perubahan membutuhkan alokasi sumber daya (Ven 1986) dan juga langkah-langkah baru dan sistem pengendalian manajemen (Davila 2000; Dittman et al., 2009; Salikin et al., 2014). Sistem pengendalian manajemen dapat mendukung cara kreativitas, pembaharuan, dan keterbukaan terhadap gagasan baru diarahkan (Henri, 2006). Dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen yang baik dapat menyeimbangkan proses kreatif terhadap penilaian kinerja (Katsikea et al., 2015; Simons, 2013)

Penelitian sebelumnya yang menguji hubungan sistem pengendalian manajemen dan inovasi belum konsisten, bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh negatif (Damanpour, 1991), positif (Davila, 2000; Henri, 2006; Jankala, 2010) dan tidak berpengaruh terhadap inovasi (Bisbe dan Otley, 2004). Namun demikian Bisbe dan Otley (2004), Henri (2006) dan Davila et al (2009) menyarankan penelitian yang menguji hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan inovasi difokuskan pada pengujian *levers of control* (LOC) Simon (1995a; 2000) untuk memberikan penjelasan yang lebih mendalam tentang ketidak konsistenan dari penelitian sebelumnya. Bisbe dan Otley (2004) menyarankan penelitian menggunakan perspektif sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah *control package*, sistem pengendalian manajemen tidak bekerja secara terpisah namun saling terkait satu dengan yang lain (Malmi dan Brown, 2008), dengan mengintegrasikan empat sistem pengendalian yang bekerja bersama-sama yaitu sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif sebagai satu set sistem pengendalian manajemen (SPM).

Dengan merespon hasil penelitian yang menguji hubungan Sistem Pengendalian Manajemen menggunakan *Levers of control* dari Simon (1995; 2000) dengan inovasi yang belum konsisten dan juga penelitian mengenai

hubungan strategi diferensiasi produk yang masih terbatas (Langfield-Smith 2007) maka penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana strategi diferensiasi produk yang dikendalikan oleh Sistem Pengendalian Manajemen yang terdiri dari variabel jejaring sosial dan *Levers of control* (LOC) dari Simons (1995; 2000) meliputi sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif sebagai satu set sistem pengendalian manajemen (SPM) untuk menyelaraskan strategi diferensiasi produk dalam menciptakan inovasi.

2. LANDASAN TEORI

Teori *Resource-based View*

Teori *Resource-based View* (RBV) mendefinisikan konsep keunggulan bersaing merupakan landasan dalam perspektif yang didasarkan pada sumberdaya (*resource-based perspective*) dengan memandang organisasi sebagai sesuatu yang unik dan dikelilingi oleh sumberdaya dan kapabilitas yang beraneka ragam (Barney, 1991; Jones, *et al.* 2005). RBV dipandang sebagai kemampuan bersaing organisasi yang merupakan fungsi dari keunikan serta nilai dari sumberdaya serta kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi tersebut. RBV menganggap bahwa kapabilitas merupakan sumber utama untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kekuatan teori RBV adalah kemampuannya dalam menjelaskan mengapa suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing dengan pesaingnya (Suliyanto, 2009). Perspektif berbasis kompetensi dalam manajemen strategis yang berakar pada RBV menunjukkan pengintegrasian dari pendekatan-pendekatan yang ada sehingga mampu memberikan penjelasan yang lebih sistemik dan holistik atas *sustainable competitive advantage* (SCA). Pendapat ini diperkuat oleh Peteraf dan Barney (2003) yang menyatakan fokus utama RBV adalah memberikan manfaat bagi perusahaan, secara khusus merupakan faktor yang dapat menciptakan SCA. Konsep kapabilitas dalam organisasi merupakan fondasi dalam literatur keunggulan bersaing (Teece, *et al.* 1997; Jones, *et al.* 2005). Kapabilitas mengacu kepada suatu kapasitas perusahaan untuk mempertahankan sumber daya, biasanya dalam kombinasi, penggunaan proses organisasional untuk mempengaruhi suatu keinginan akhir (Amit dan Schoemaker, 1993).

Teori *Kontinjensi*

Teori kontinjensi muncul pada dasarnya sebagai bagian yang sangat mendasar karena berbagai studi dilakukan untuk mencari sifat kontinjensi dalam akuntansi (Albernathy dan Lillis, 1995; Luft, 2007, Sprinkle dan Williamson, 2007; Widener, 2007; Tessier dan Otley, 2012.). Beberapa studi yang berkaitan dengan akuntansi manajemen mengklaim bahwa teori kontinjensi merupakan sebuah paradigma yang sangat dominan (Cadez dan Guilding, 2008; Dent, 1990; Fisher, 1995; Luft, 2007; Moers, 2007; Sprinkle dan Williamson, 2007; Russo-Spena dan Mele, 2012; Martyn *et al.*, 2016; Samad *et al.*, 2016).

Awalnya pendekatan kontinjensi dalam akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang berlaku universal dan diterapkan untuk semua organisasi dalam semua kondisi (Otley, 1980). Oleh karena itu, model yang sangat tepat sebuah sistem akuntansi sangat tergantung pada kondisi organisasi itu sendiri (Otley, 1980). Adanya perkembangan sistem akuntansi mengakibatkan terjadi juga perkembangan dalam pendekatan kontinjensi. Proposisi utama dari teori kontinjensi adalah bahwa teori kontinjensi menilai kinerja perusahaan akan sangat tergantung kepada kecocokan antara faktor-faktor kontekstual sebuah organisasi (Cadez dan Guilding, 2008). Esensi dasar teori kontinjensi juga mengatakan bahwa organisasi harus beradaptasi

dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis bila organisasi dijalankan dengan baik (Gardin dan Greve, 2008).

Studi-studi kontinjensi kemudian berdampak luas dalam penggunaan berbagai faktor kontekstual. Chenhall (2003; 2007) kemudian melakukan *meta-analysis* terhadap berbagai riset yang telah dilakukan dan menemukan bahwa faktor-faktor kontekstual sangat berpengaruh dalam mendesain sebuah sistem pengendalian manajemen. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan, teknologi, struktur organisasi, ukuran organisasi, strategi, dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut dikenal sebagai variabel kontekstual organisasi yang didasarkan atas pendekatan kontinjensi. Faktor-faktor ini juga yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi. Strategi organisasi sebagai faktor kontekstual dalam organisasi masih dianggap baru dalam pendekatan kontinjensi (Gong dan Tse, 2009).

Pengembangan Hipotesis

Strategi Diferensiasi Produk secara Positif Memengaruhi Inovasi

Inovasi didefinisikan sebagai adopsi gagasan atau perilaku yang baru bagi organisasi pengadopsi (Zaltman *et al* 1973; Lee *et al.*, 2010; Mancini, *et al.*, 2012; Jarrar dan Smith, 2014; Leitner *et al.*, 2016). Seperti dalam penelitian MCS lainnya mengenai inovasi, kita perlu membedakan inovasi secara umum dari inovasi produk khususnya (misalnya, Thomson dan Abernethy 1998; Bisbe and Otley 2004). Bentuk inovasi produk sering dianggap lebih erat kaitannya dengan pemecahan kebutuhan sebuah organisasi agar lebih kompetitif dan cenderung lebih terlihat dan diadopsi secara lebih luas, sedangkan inovasi administrasi lebih kompleks untuk diterapkan dan kurang menguntungkan (Damanpour 1990, 127).

Pasar kontemporer yang ditandai dengan meningkatnya persaingan, sebagian besar organisasi berupaya menutup kesenjangan kinerja potensial dengan inovasi (Aghion *et al.*, 2005; Iltner dan Larcker, 2009; Henri, 2010; Eriksson dan Westerberg, 2011; Halbert *et al.*, 2014; Grazia *et al.*, 2016; Hoxha *et al.*, 2017). Upaya penutupan kinerja potensial dengan inovasi tersebut banyak dilakukan dengan mengembangkan strategi diferensiasi produk (Porter 1985). Organisasi yang menekankan strategi diferensiasi produk dihadapkan pada kebutuhan untuk terus mengembangkan dan mengubah produk, sehingga memberikan berbagai penawaran baru (Porter 1985). Melalui inovasi, organisasi dapat memastikan aliran produk terdiferensiasi yang menawarkan atribut unik yang dinilai oleh pelanggan (Chan, 2009; Berardi, 2013; Contrafatto dan Burns, 2013; Eierle dan Schultze, 2013; Alonso dan Bressan, 2016; Akanga, 2017). Strategi diferensiasi biasanya akan melibatkan komitmen untuk mengeluarkan sumber daya pada penelitian dan pengembangan dan pemasaran untuk mengidentifikasi atribut produk baru dan mempromosikan pencitraan merek (Porter 1985). Perusahaan yang mengikuti strategi diferensiasi produk memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi (Chenhall *et al.*, 2011).

Strategi Diferensiasi Produk secara Positif Mempengaruhi Jejaring Sosial

Untuk memasarkan produk di tengah persaingan pasar yang ketat dan kompetitif, diperlukan strategi yang tepat, agar produk yang ditawarkannya tidak tenggelam di tengah persaingan pasar yang terus meningkat. Dengan menawarkan diferensiasi produk kepada para konsumennya, menjadi strategi yang dilakukan pelaku usaha untuk memenangkan persaingan pasar. Strategi diferensiasi adalah suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan strategi differensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Strategi diferensiasi produk terjadi pada lingkungan pasar yang sangat kompetitif sehingga memerlukan pengembangan mekanisme yang efektif untuk mengamati lingkungan di mana

produk yang dikembangkan memberi nilai tambah kepada pelanggan. Pengamatan lingkungan dan riset pasar dapat mengidentifikasi peluang (De Wit dan Meyer 1999, 198).

Pencarian gagasan untuk diferensiasi produk dapat dilakukan dengan koneksi jejaringan sosial (Teece, 2010; Vivas dan Barge-Gil, 2015; Tang dan Murphy, 2012; Tomlinson dan Fai, 2013). Koneksi jejaring sosial dapat dibangun dengan menyediakan hubungan khusus dan unik dimana perusahaan dapat bekerja sama dengan pelanggan potensial dan pemasok untuk menghasilkan berbagai produk yang memuaskan kebutuhan pelanggan (Zhang dan Li, 2010; Ritala dan Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Vivas dan Barge-Gil, 2015; Pehrsson, 2016). Gagasan jejaring sosial merupakan respons terhadap pengembangan hubungan preferensial sebagai respons terhadap tekanan persaingan (Osland dan Yaprak 1995). Pengembangan hubungan pribadi dan sosial berdasarkan kontak dan kepercayaan informal. Koneksi jejaring sosial akan memberikan keuntungan perlakuan istimewa terhadap orang-orang di dalam jaringan, dan kontak yang dapat memberikan koneksi dan membantu mencapai hasil yang diinginkan (Anderson *et al* 1994; Mahama 2006; Thrane and Hald 2006).

Jejaring sosial digunakan untuk menjalin hubungan yang dekat dengan pelanggan dikembangkan oleh Galbraith (2005) dengan mengacu pada organisasi pelanggan sentris sebagai perusahaan yang mengembangkan hubungan pelanggan sebagai aset terpenting pada perusahaan. Perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi dapat didorong untuk mengembangkan hubungan pelanggan ini (Bygballe *et al.*, 2010; Gallo dan Zhang, 2010; Rodrigue *et al.*, 2013; Mahlendorfdan Weber, 2014). karena strategi diferensiasi menyediakan dasar bagi perusahaan dalam menyediakan serangkaian produk yang disesuaikan dan dipersonalisasi, layanan, dukungan, pendidikan, dan konsultasi untuk membuat pelanggan lebih efektif (Galbraith 2005, 17).

Diferensiasi Produk secara Positif Memengaruhi LOC

Diferensiasi produk cenderung menghasilkan keragaman dan kompleksitas produk dalam organisasi (Bunduchi dan Smart, 2010; Albino dan Berardi, 2012; Alkadiri *et al.*, 2013; Claver-Cortés *et al.*, 2015; Bedford *et al.*, 2016). Hal ini telah dilihat untuk mendorong penerapan sistem pengendalian manajemen karena mereka menyediakan mekanisme untuk mengintegrasikan beragam operasi (Lawrence dan Lorsch 1967; Merchant 1981).

Simons (1987) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi tidak menekankan pengendalian biaya formal, mereka menggunakan kontrol anggaran yang ketat, pemantauan hasil produksi secara formal, dan data perkiraan. Ada kemungkinan bahwa perusahaan dengan diferensiasi produk tingkat tinggi akan mengadopsi sistem pengendalian manajemen yang lebih terstruktur (Tuomela, 2005; Abernethy *et al.*, 2010; Wei dan Wang, 2011; Spitzcek dan Chapman, 2012; Vaara dan Whittington, 2012; Ukko *et al.*, 2017). Hal ini terjadi karena sistem pengendalian manajemen memberi kepastian kepada manajer bahwa sistem pengendalian manajemen dapat mencakup saling ketergantungan yang terjadi bila terdapat beragam aktivitas yang berkaitan dengan strategi diferensiasi produk (Dent 1990).

Pada dasarnya pengendalian strategi tidak dicapai melalui pengukuran kinerja yang unik dan baru tetapi melalui sistem pengendalian *beliefs*, sistem pengendalian *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif yang bekerja bersama (Adler *et al*, 2011; Alexander *et al.*, 2012; Al-Ansari *et al*, 2013; Akbar *et al.*, 2015; Acharyya dan Chowdhury, 2016; Akbar *et al*, 2017). Keempat sistem ini bekerja untuk mengendalikan implementasi strategi yang direncanakan dan merumuskan strategi-strategi yang muncul

(Baron, 2011; Abou-Moghli, 2012). Henri (2006) mengatakan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen sebagai tekanan positif dan negatif untuk menciptakan tekanan dinamis. Tekanan ini menurut Simons (2000) dapat menimbulkan energi dinamis dalam rangka mengendalikan strategi dari keempat sistem tersebut. SPM sangat penting dalam formulasi dan pengimplementasian strategi (Dent, 1990; Langfield-Smith, 1997; Nilson, 2002; Simons, 1991; 1995; van der Stede *et al.*, 2007; Batac dan Carassus, 2009; Ceng *et al.*, 2012; Budayanet *al.*, 2013).

Jejaring sosial Berpengaruh Positif Terhadap Inovasi

Dukungan teoritis untuk peran jejaring sosial untuk meningkatkan inovasi dapat ditemukan dalam literatur dari studi organisasi (Alegre dan Chiva, 2013; Ayhan *et al.*, 2013; De Clercq *et al.*, 2013; Alexiev *et al.*, 2016; Davis, 2016; Maizet *al.*, 2016; Bustinza *et al.*, 2017; Pouwels *et al.*, 2017). Noteboom (1999) mengklaim bahwa jejaring sosial dapat membantu dalam inovasi, karena untuk menjadi inovatif, perusahaan membutuhkan sumber kognisi dan kompetensi luar untuk melengkapi kebutuhan mereka sendiri. Ini membantu pertukaran pengetahuan dan pembelajaran (Praise dan Casher 2003). Sinergisme terjadi dalam pembelajaran kolektif karena adanya komplementaritas sumber daya, dan memiliki potensi terbesar untuk menghasilkan inovasi yang menghasilkan keuntungan pasar (Osland dan Yaprak 1995; Toor dan Ogunlana, 2010; Ritala dan Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Saguy dan Sirotinskaya, 2014; Thompson, 2015). Informasi yang diperoleh dari jejaring sosial akan dapat mendukung inovasi.

Penelitian tentang dampak proses sosialisasi yang biasanya terjadi di dalam jejaring sosial mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara sosialisasi dan kemauan untuk berbagi informasi, terlibat dalam pemecahan masalah bersama, beradaptasi dengan perubahan yang tidak terduga, dan menahan diri dari penggunaan kekuasaan (Mahama 2006, 323), Yang kesemuanya bisa mendorong inovasi (Feldman 1976). Bukti empiris tentang bagaimana jejaring sosial antar organisasi meningkatkan inovasi disediakan oleh Goes and Park (1997) dan Pennings dan Harianto (1992) yang melaporkan bahwa kemampuan inovatif dan penerapan inovasi dalam organisasi sangat ditingkatkan oleh hubungan jaringan antar organisasi. Jejaring antar-organisasi dan antar-individu mendorong munculnya inovasi (Crossan dan Apaydin, 2010; Gambardella dan McGahan, 2010; Shoukeet *al.*, 2010; Bunduchi *et al.*, 2011; Forsman, 2011; Romphodan Siengthai, 2012; Felício *et al.*, 2014; Scafarto *et al.*, 2016; Bagno *et al.*, 2017).

LOC Berpengaruh Positif Terhadap Inovasi

Peran SPM dalam proses inovasi adalah sebagai panduan untuk membentuk model kognitif dan pola komunikasi serta tindakan (Chenhall dan Langfield-Smith, 1998; Davila, 2005; Cooper dan Hopper, 2007; Ferreira dan Otley, 2009; Gates dan Langevin, 2010; Jakobsen *et al.*, 2011; Corsi *et al.*, 2017). Davila *dkk.* (2009) menyatakan bahwa, sesuai dengan LOC, organisasi harus secara intensif menggunakan SPM dengan keempat sistem pengendalian mempunyai peran yang berbeda namun saling melengkapi (komplementer) untuk meningkatkan inovasi.

Sistem *beliefs* berfungsi untuk memberikan inspirasi bagi anggota organisasi untuk melakukan inovasi dalam rangka pencapaian nilai-nilai inti organisasi (Davila dan Foster, 2009; Crossan dan Apaydin, 2010; Davila, 2010; Joly *et al.*, 2010; Nieto dan Santamaria, 2010; Huang *et al.*, 2013; Jarrar dan Smith, 2014; Molina-Morales *et al.*, 2014). Namun, sistem *believe* tidak akan efektif jika tidak didukung oleh sistem *boundary*. Hal ini disebabkan upaya pencarian kesempatan dalam proses inovasi akan dapat menyebabkan resiko bisnis jika tidak diberikan batasan-batasan strategik (Simons, 1995a).

Penggunaan sistem pengendalian interaktif dapat berkontribusi pada penyebaran pengetahuan dan informasi yang diperlukan untuk mengembangkan inovasi (Henri, 2006; Leiponen dan Helfat, 2010; Lee *et al*, 2010; Lim dan Peltner, 2011; Lazonick, 2013; Leitner, 2013; Onyas dan Ryan, 2015; Leitner *et al*, 2016). Henri (2006) berargumen bahwa penggunaan sistem pengendalian interaktif merepresentasikan *double-loop learning* yang diperlukan dalam mendukung perilaku inovatif. Manajer puncak menggunakan sistem pengendalian interaktif untuk menstimulasi pencarian kesempatan dan eksperimentasi serta mendorong munculnya inisiatif baru (Simons, 1995a, 2000; Jónsson dan Lukka, 2007; Mundy, 2010; Adler dan Chen, 2011).

Henri (2006) menyatakan sistem pengendalian diagnostik diperlukan untuk memastikan bahwa pengaruh positif dari penggunaan sistem pengendalian interaktif dalam meningkatkan inovasi organisasional dapat tercapai (Malmi dan Brown, 2008; Kaplan, 2009; Kurunmäki, L. 2009; Kholeif, 2011; Kastberg dan Siverbo, 2013; Lees dan Sexton, 2014). Dalam situasi tertentu, manfaat potensial dari penggunaan sistem pengendalian interaktif dapat hilang jika tidak didukung sistem pengendalian diagnostik (Revellino dan Mouritsen, 2009; Samuel *et al.*, 2009; Sorensen, 2009; Meira *et al.*, 2010; Pollanen, 2011; Ryan, 2011; Schirrmeister dan Warnke, 2013). Penelitian ini mengajukan argumentasi bahwa organisasi perlu mengintegrasikan penggunaan keempat sistem pengendalian dalam sebuah *control package* untuk meningkatkan inovasi. Argumentasi ini juga mengacu pada model hubungan tipe inovasi dan SPM dari Davila *dkk.* (2009) yang menunjukkan keempat sistem pengendalian dengan fungsinya yang berbeda namun saling melengkapi diperlukan untuk meningkatkan inovasi inkremental maupun radikal. Dengan menggunakan data dari lebih 100 perusahaan, Simons (1995a) memberikan bukti empiris bahwa perusahaan-perusahaan yang lebih inovatif cenderung menggunakan SPM secara lebih intensif daripada perusahaan-perusahaan yang kurang inovatif.

Peran Mediasi Jejaring pada Hubungan Diferensiasi Produk dan Inovasi

Perusahaan yang menekankan strategi diferensiasi produk dihadapkan pada kebutuhan untuk terus mengembangkan dan mengubah produk, sehingga memberikan berbagai penawaran baru (Porter 1985) Melalui inovasi, perusahaan dapat memastikan aliran produk terdiferensiasi yang menawarkan atribut unik yang dinilai oleh pelanggan (Chan, 2009; Berardi, 2013; Contrafatto dan Burns, 2013; Eierle dan Schultze, 2013; Alonso dan Bressan, 2016; Akanga, 2017). Dengan menawarkan diferensiasi produk kepada para konsumennya, menjadi strategi yang dilakukan pelaku usaha untuk memenangkan persaingan pasar.

Strategi diferensiasi merupakan suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan strategi differensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Strategi diferensiasi produk terjadi pada lingkungan pasar yang sangat kompetitif sehingga memerlukan pengembangan mekanisme yang efektif untuk mengamati lingkungan di mana produk yang dikembangkan memberi nilai tambah kepada pelanggan. Pengamatan lingkungan dan riset pasar dapat mengidentifikasi peluang (De Wit dan Meyer 1999, 198). Pencarian gagasan untuk diferensiasi produk dapat dilakukan dengan koneksi jejaringan sosial (Teece, 2010; Vivas dan Barge-Gil, 2015; Tang dan Murphy, 2012; Tomlinson dan Fai, 2013).

Koneksi jejaring sosial dapat dibangun dengan menyediakan hubungan khusus dan unik dimana perusahaan dapat bekerja sama dengan pelanggan potensial dan pemasok untuk menghasilkan berbagai produk yang memuaskan kebutuhan pelanggan (Zhang dan Li, 2010; Ritala dan Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Vivas dan Barge-Gil, 2015; Pehrsson, 2016). Perusahaan yang

menggunakan strategi diferensiasi dapat didorong untuk mengembangkan hubungan pelanggan ini (Bygballeet *et al.*, 2010; Gallo dan Zhang, 2010; Rodrigue *et al.*, 2013; Mahlendorfdan Weber, 2014). karena strategi diferensiasi menyediakan dasar bagi perusahaan dalam menyediakan serangkaian produk yang disesuaikan dan dipersonalisasi, layanan, dukungan, pendidikan, dan konsultasi untuk membuat pelanggan lebih efektif (Galbraith 2005, 17). Kami merangkum hubungan ini bahwa jejaring sosial memediasi hubungan diferensiasi produk pada inovasi

Peran Mediasi *Levers of control* pada Hubungan Diferensiasi Produk dan Inovasi

Diferensiasi produk cenderung menghasilkan keragaman dan kompleksitas produk dalam organisasi (Bunduchi dan Smart, 2010; Albino dan Berardi, 2012; Alkadiri *et al.*, 2013; Claver-Cortés *et al.*, 2015; Bedford *et al.*, 2016). Hal ini telah dilihat untuk mendorong penerapan sistem pengendalian manajemen karena mereka menyediakan mekanisme untuk mengintegrasikan beragam operasi (Lawrence dan Lorsch 1967; Merchant 1981). Simons (1987) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi tidak menekankan pada pengendalian biaya formal, mereka menggunakan kontrol anggaran yang ketat, pemantauan hasil produksi secara formal, dan data perkiraan.

Ada kemungkinan bahwa perusahaan dengan diferensiasi produk tingkat tinggi akan mengadopsi sistem pengendalian manajemen yang lebih terstruktur (Tuomela, 2005; Abernethy *et al.*, 2010; Wei dan Wang, 2011; Spitzeck dan Chapman, 2012; Vaara dan Whittington, 2012; Ukko *et al.*, 2017). Hal ini terjadi karena sistem pengendalian manajemen memberi kepastian kepada manajer bahwa sistem pengendalian manajemen dapat mencakup saling ketergantungan yang terjadi bila terdapat beragam aktivitas yang berkaitan dengan strategi diferensiasi produk (Dent 1990). Pada dasarnya pengendalian strategi tidak dicapai melalui pengukuran kinerja yang unik dan baru tetapi melalui sistem pengendalian *beliefs*, sistem pengendalian *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif yang bekerja bersama (Adler *et al.*, 2011; Alexander *et al.*, 2012; Al-Ansari *et al.*, 2013; Akbar *et al.*, 2015; Acharyya dan Chowdhury, 2016; Akbar *et al.*, 2017). Keempat sistem ini bekerja untuk mengendalikan implementasi strategi yang direncanakan dan merumuskan strategi-strategi yang muncul (Baron, 2011; Abou-Moghli, 2012). SPM sangat penting dalam formulasi dan pengimplementasian strategi (Dent, 1990; Langfield-Smith, 1997; Nilson, 2002; Simons, 1991; 1995; van der Stede *et al.*, 2007; Batac dan Carassus, 2009; Ceng *et al.*, 2012; Budayan *et al.*, 2013). Davila dkk (2009) menyatakan bahwa, sesuai dengan LOC, organisasi harus secara intensif menggunakan SPM dengan keempat sistem pengendalian mempunyai peran yang berbeda namun saling melengkapi (komplementer) untuk meningkatkan inovasi. Kami merangkum hubungan ini bahwa *Levers of control* memediasi hubungan diferensiasi produk pada inovasi.

3. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini menggunakan *frame sample* dari perusahaan properti PT. Ciputra Graha Mitra yang merupakan anak perusahaan dari Ciputra Group developer properti skala Nasional, dengan sejumlah proyek di kota – kota besar di Indonesia. Ciputra group merupakan perusahaan pengembang terpercaya dan selalu menghasilkan produk yang unggul serta berkomitmen dan berdedikasi untuk selalu berada di garis terdepan dan terbaik dalam mengembangkan perumahan. Unit analisis penelitian ini adalah manajer atau kepala bagian setingkat manajer. Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan

metode *purposive sampling* yaitu penentuan sampel dari populasi yang ada berdasarkan kriteria tertentu yaitu: menduduki posisi manajer dan atau kepala bagian minimal dua tahun, dengan pertimbangan para manajer tersebut telah terbiasa bekerja bersama dengan bawahan secara langsung.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan oleh peneliti dari para manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada setiap perusahaan melalui kuesioner yang terdiri dari 41 item pertanyaan yang diajukan dalam setiap kuesioner. Kuesioner yang disebarakan kepada responden terdiri atas pembagian 6 item pertanyaan mengenai diferensiasi produk menggunakan indikator yang digunakan oleh Govindarajan (1988), 7 item pertanyaan mengenai jejaring sosial yang diidentifikasi dari literature Ledeneva (1998); Michailova and Worm (2003); Butler and Purchase (2004), 24 item pertanyaan mengenai *levers of control* menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Widener (2007), 4 item pertanyaan mengenai inovasi dari instrumen yang dikembangkan oleh Capon dkk. (1992) dan Scott dan Tiessen (1999).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif: Karakteristik Responden

Data responden terkumpul sebanyak 123, jumlah responden berusia 21-30 th sebanyak 35 orang (28,46%), 68 orang responden (55,28%) berusia 31-40 th, kemudian sebanyak 20 orang responden (16,26%) berusia 41-50 th. Sebanyak 116 orang responden (94,31%) adalah lulusan S1, serta 7 orang responden (5,69%) adalah lulusan S2. Sebanyak 57 orang responden (46,34%) yang masa kerja berkisar antara 3-6 tahun, masa kerja berkisar antara 7-10 tahun sebanyak 55 orang responden (44,72%), untuk masa kerja >11th sebanyak 11 orang responden (8,94%). Responden yang paling banyak adalah pria sebanyak 75 orang (60,97%) dan rentang usia yang paling banyak berkisar pada 31-40 th sebanyak 68 orang responden (55,28), lulusan S1 adalah lulusan yang paling banyak yaitu sejumlah 116 orang (94,31%) dan masa kerja paling banyak berkisar antara 3-6 tahun sebanyak 57 orang (46,34%).

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standar Deviasi
Diferensiasi Produk (DP)	6- 42	15 - 40	28,024	7,8
Jejaring Sosial (JS)	7 - 49	13 - 49	30,284	9,7
<i>Levers of control</i> (LOC)	24-168	75 - 162	125,171	24,52
Inovasi (INO)	4 – 28	14 - 28	21,016	3,49

Sumber: Data Olahan (2018)

Jawaban yang diberikan oleh responden untuk variabel Diferensiasi Produk (DP) berkisar 15 - 40, dimana kisaran teoritis sebesar 6 - 42. Nilai mean sebesar 28,024 (mean per indikator 4,67) dan standar deviasi sebesar 7,8. Hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung mengarah ke skor jawaban 4 dan 5 dimana Diferensiasi Produk (DP) pada perusahaan responden tergolong kategori sedang.

Jawaban yang diberikan responden untuk variabel Jejaring Sosial (JS) berkisar 13 - 49, dimana kisaran teoritis sebesar 7 - 49. Nilai mean sebesar 30,284 (mean per indikator 4,32) dan standar deviasi 9,7. Hal ini menandakan bahwa jawaban responden cenderung mengarah ke skor jawaban antara 4 dan 5 dimana variabel Jejaring Sosial (JS) pada perusahaan responden tergolong kategori sedang.

Jawaban yang diberikan oleh responden untuk variabel *Levers of control* (LOC) berkisar 75 - 162, dimana kisaran teoritis sebesar 24 - 168. Nilai mean sebesar 125,171 (mean per indikator 5,22) dan standar deviasi sebesar 24,52. Hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung mengarah ke skor jawaban 5 dan 6 dimana variabel *Levers of control* (LOC) pada perusahaan responden tergolong kategori tinggi.

Jawaban yang diberikan responden untuk variabel Inovasi (INO) berkisar 14 - 28, dimana kisaran teoritis 4 - 28. Nilai mean sebesar 21,016 (mean per indikator 5,254) dan standar deviasi 3,49. Hal ini menandakan bahwa jawaban responden cenderung mengarah ke skor jawaban 5 dan 6 dimana variabel Inovasi (INO) pada perusahaan responden tergolong kategori tinggi.

a. Hasil Analisa Jalur

Tabel 4.2
Koefisien Jalur Model Struktural

Variabel Exogenous	Variabel Endogenous	Koefisien Standardized Beta	Sig.	Ket.
Diferensiasi Produk(DP)	Jejaring Sosial (JS)	0,852	0,000	Signifikan
	<i>Levers of control</i> (LOC)	0,951	0,000	Signifikan
	Inovasi (INO)	0,859	0,000	Signifikan
Jejaring Sosial (JS)	Inovasi (INO)	0,637	0,000	Signifikan
<i>Levers of control</i> (LOC)	Inovasi (INO)	0,349	0,000	Signifikan

Sumber: Data Olahan (2018)

Pembahasan

Pengaruh Diferensiasi Produk terhadap Inovasi

Hipotesis 1 menyatakan pengaruh Diferensiasi Produk (DP) terhadap Inovasi. Hasil pengujian statistik *t* sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.5, bahwa nilai koefisien *standardized beta* sebesar 0,859 dan nilai probabilitas *sig.* sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Diferensiasi Produk (DP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi (INO).

Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan Diferensiasi Produk (DP) berpengaruh signifikan terhadap Inovasi (INO) diterima. Hasil penelitian ini, semakin tinggi tingkat diferensiasi produk yang dihasilkan maka mendorong inovasi semakin tinggi. Temuan ini mendukung temuan Banker, Mashruwala dan Tripathy (2014 : 890) bahwa diferensiasi produk akan mendorong inovasi. Kebutuhan terhadap spesifikasi produk baru dengan metode kerja yang baru serta mencari pasar baru menuntut adanya inovasi.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Budayan, Dikmen dan Birgonul (2013:355) pada perusahaan-perusahaan pengembang di Turki, yang menemukan kecenderungan yang sama bahwa indikator-indikator yang mengukur diferensiasi produk mendorong adanya kinerja dalam bentuk inovasi. Proses penciptaan produk baru yang akan ditawarkan dipasar merupakan kemampuan dari perusahaan dalam mengolah berbagai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Perusahaan menggunakan strategi diferensiasi produk akan menciptakan

produk-produk baru yang memiliki *value* tinggi dibandingkan dengan produk pesaing sehingga menjadi produk *leader* yang unggul dalam persaingan pasar pada periode tertentu.

Pengaruh Diferensiasi Produk terhadap Jejaring Sosial

Hipotesis 2 menyatakan pengaruh Diferensiasi Produk (DP) terhadap Jejaring Sosial (JS). Hasil pengujian statistik *t* sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.5, bahwa nilai koefisien *standardized beta* sebesar 0,852 dan nilai probabilitas *sig.* sebesar 0,000 <0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Diferensiasi Produk (DP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Jejaring Sosial (JS). Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan Diferensiasi Produk (DP) berpengaruh signifikan terhadap Jejaring Sosial (JS) diterima. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat diferensiasi produk yang dihasilkan maka semakin mendorong perusahaan untuk meningkatkan koneksi jejaring sosial. Walaupun sama-sama positif, hasil penelitian ini sedikit berbeda dari hasil penelitian Akhlagh, Moradi, Mehdizade dan Ahmadi (2013) yang menemukan pengaruh positif namun tidak signifikan.

Jejaring sosial digunakan sebagai respons terhadap pengembangan koneksi preferensial terhadap tekanan persaingan (Osland dan Yaprak 1995; Zeng et al., 2010) Model ini konsisten dengan gagasan bahwa manajer perusahaan yang mengikuti strategi diferensiasi produk menggunakan jejaring sosial untuk mendapatkan informasi, memberikan keuntungan perlakuan istimewa pada orang-orang di dalam jaringan, tentang kebutuhan pelanggan dan peluang untuk menjual berbagai produk kepada pelanggan (Anderson et al 1994; Mahama 2006; Thrane and Hald 2006; Wahid et al., 2017). Hal ini dapat ditingkatkan jika perusahaan merespon dengan mengembangkan jejaring sosial untuk membangun hubungan pelanggan yang erat (Magnier-Watanabe et al., 2010; Ma et al., 2011; Maiz et al., 2016). Hubungan eksternal ini melibatkan pengembangan hubungan pribadi dan sosial berdasarkan kontak dan kepercayaan informal.

Penciptaan produk baru yang tepat dan unggul sesuai dengan segmen pasar yang dituju diperlukan sumber informasi yang berasal dari koneksi pribadi dan sosial yang dapat dipercaya sebagai koneksi preferensial untuk mendapatkan informasi, sumber daya dan pemasok. Informasi yang diterima akan digunakan untuk mendapatkan ide-ide yang sesuai dengan segmen market untuk menghasilkan produk dan layanan yang disesuaikan dan dipersonalisasi, layanan, dukungan, pendidikan, dan konsultasi untuk membuat pelanggan lebih efektif (Galbraith 2005, 17; Boyd dan Ellison, 2008; Hartwick et al., 2012; Konsti-Laakso et al., 2012).

Pengaruh Diferensiasi Produk terhadap Levers of control

Hipotesis 3 menyatakan pengaruh Diferensiasi Produk (DP) terhadap *Levers of control* (LOC). Hasil pengujian statistik *t* sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.5, bahwa nilai koefisien *standardized beta* sebesar 0,951 dan nilai probabilitas *sig.* sebesar 0,000 <0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Diferensiasi Produk (DP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Levers of control* (LOC). Dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan Diferensiasi Produk (DP) berpengaruh signifikan terhadap *Levers of control* (LOC) diterima.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa strategi diferensiasi produk cenderung menghasilkan keragaman dan kompleksitas produk dalam organisasi (Henri dan Journeault, 2010; Gond et al., 2012; Hopez dan Chia, 2012; Grabner dan Moers, 2013). Dengan bertambahnya produk, sistem pengendalian manajemen menjadi semakin kompleks. Henri (2006) mengatakan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen sebagai tekanan positif dan negatif

untuk menciptakan tekanan dinamis. Tekanan ini menurut Simons (2000) dapat menimbulkan energi dinamis dalam rangka mengendalikan strategi dari keempat sistem pengendalian *levers of control* yang terdiri dari sistem pengendalian *beliefs*, sistem pengendalian *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif yang bekerja bersama.

Sistem *belief* merupakan serangkaian definisi organisasi yang eksplisit yang dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal dan ditegakkan secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arahan bagi organisasi (Simons, 1994; 1995; Daromes dan Ng, 2015). Sistem *belief* mengkomunikasikan nilai-nilai inti untuk memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, menciptakan dan melakukan usaha yang terkait dengan tindakan yang tepat.

Sistem batas (*boundary*) adalah sistem formal yang membatasi domain atau wilayah yang bisa diterima dari aktivitas strategik untuk para anggota organisasi (Simons, 1995). Sistem batas digunakan oleh manajer puncak untuk membentuk batasan-batasan berupa aturan dan mengkomunikasikannya dengan tindakan yang harus dihindari oleh karyawan (Simons, 1994). Tujuannya adalah untuk memberikan karyawan kebebasan agar bisa berinovasi dan berprestasi dalam bidang-bidang tertentu sesuai dengan rencana perusahaan.

Sistem diagnostik dimaksudkan untuk memotivasi para karyawan untuk berkinerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan organisasi/perusahaan. Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya (Simons, 1994; 2000).

Sistem pengendalian interaktif merupakan suatu sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak untuk secara teratur dan secara personal melibatkan mereka sendiri dalam aktivitas pengambilan keputusan dari bawahan (Simons, 1994; 2000). Tujuan sistem pengendalian interaktif adalah untuk fokus perhatian dan memaksakan dialog dan pembelajaran melalui organisasi yang direfleksikan melalui sinyal-sinyal yang dikirim oleh manajer puncak.

Pengaruh Jejaring Sosial terhadap Inovasi

Hipotesis 4 menyatakan pengaruh Jejaring Sosial (JS) terhadap Inovasi (INO). Hasil pengujian statistik *t* sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.5, bahwa nilai koefisien *standardized beta* sebesar 0,637 dan nilai probabilitas *sig.* sebesar 0,000 <0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Jejaring Sosial (JS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi (INO). Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan Jejaring Sosial (JS) berpengaruh signifikan terhadap Inovasi (INO) diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin tinggi tingkat jejaring sosial maka semakin mendorong perusahaan untuk meningkatkan inovasi.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa jejaring sosial berperan untuk meningkatkan inovasi konsisten dengan penelitian Noteboom (1999) mengklaim bahwa jejaring sosial dapat membantu dalam inovasi, karena untuk menjadi inovatif, perusahaan membutuhkan sumber luar dari kognisi dan kompetensi untuk melengkapi kebutuhan mereka sendiri dalam hal ini membantu dalam pertukaran pengetahuan dan pembelajaran (Praise and Casher 2003). Sinergisme terjadi dalam pembelajaran kolektif karena adanya sumber daya yang saling melengkapi, dan memiliki potensi terbesar untuk menghasilkan inovasi yang menghasilkan keuntungan pasar (Osland dan Yaprak 1995).

Pembuatan produk baru yang diluncurkan perusahaan dalam kurun waktu tertentu membutuhkan informasi pasar mengenai jenis produk yang akan dibuat agar sesuai dengan kebutuhan pasar, ketersediaan dan pemasok sumberdaya yang diperlukan dalam membuat produk yang berkualitas dan harga terjangkau.

Hal ini mendorong perusahaan untuk meningkatkan jaringan pribadi dan sosial untuk mendapatkan akses informasi, sumberdaya dan pemasok, dengan koneksi informal dan jaringan pribadi akan memberikan koneksi yang bermanfaat bagi penciptaan produk baru.

Dengan mutualitas, keterkaitan aktivitas, kreatifitas dan sumberdaya dalam jejaring sosial yang baik dan dapat dipercaya akan menciptakan efisiensi melalui pemanfaatan ketersediaan sumberdaya secara bersama dan untuk menemukan cara baru yang lebih baik dalam menciptakan produk baru. Hal ini mendukung penemuan Lundvail (1985) *relationship* memiliki efek inovatif.

Pengaruh *Levers of control* terhadap Inovasi

Hipotesis 5 menyatakan pengaruh *Levers of control* (LOC) terhadap Inovasi (INO). Hasil pengujian statistik *t* sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.5, bahwa nilai koefisien *standardized beta* sebesar 0,349 dan nilai probabilitas *sig.* sebesar 0,000 <0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Levers of control*(LOC) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi (INO). Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan *Levers of control* (LOC) berpengaruh signifikan terhadap Inovasi (INO) diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *levers of control* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap inovasi. Artinya, hipotesis ini menunjukkan semakin tinggi tingkat sistem pengendalian manajemen *levers of control* yang diterapkan maka semakin mendorong perusahaan meningkatkan inovasi.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa organisasi perlu mengintegrasikan penggunaan keempat sistem pengendalian dalam sebuah *control package* untuk meningkatkan inovasi sejalan dengan penelitian Davila et.al (2009) menyatakan bahwa, sesuai dengan *framework* LOC yaitu: *belief system, boundary system, diagnostic control dan interactive control* (Simons, 1995; Daromes, et al, 2018), organisasi secara intensif menggunakan SPM dengan keempat sistem pengendalian mempunyai peran yang berbeda namun saling melengkapi (komplementer) dalam meningkatkan inovasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa LOC mendorong kapabilitas inovasi. Sesuai dengan *resources-based view*, inovasi merupakan kapabilitas organisasional yang berharga, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (Henri, 2006). Organisasi harus secara intensif menggunakan SPM dengan keempat sistem pengendalian mempunyai peran yang berbeda namun saling melengkapi (komplementer) untuk meningkatkan inovasi.

b. Perhitungan Nilai Signifikansi Pengaruh Mediasi (Sobel Test)

Salah satu kelemahan program SPSS terletak pada tidak dapat diketahuinya nilai signifikansi peranan variabel intermediasi atau pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam sebuah model. Nilai prediksi dari sebuah model dapat diketahui dalam analisis jalur, namun demikian besaran nilai signifikansi model pengukuran tidak dapat diketahui. Solusi untuk menyelesaikan masalah ini salah satunya dilakukan dengan pengujian Sobel (Sobel test) yang bertujuan untuk mendapatkan nilai signifikansi peran variabel intermediasi dalam sebuah model. Nilai signifikansi peran variabel intermediasi diperoleh dengan cara menghitung nilai estimasi (*estimate*) dan standar error (S.E) dari sebuah jalur (Sobel, 1982) dengan rumus sebagai berikut:

$$z\text{-value} = a \cdot b / \text{SQRT}(b^2 \cdot SE_a^2 + a^2 \cdot SE_b^2)$$

dimana: **a** adalah koefisien regresi (*unstandardize*) untuk hubungan antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel mediasi; **b** adalah koefisien regresi (*unstandardize*) untuk hubungan antara variabel terikat (*dependent*) dengan variabel mediasi; **SE_a** adalah nilai *standard error* dari hubungan variabel

independent dengan variabel mediasi, dan SE_b merupakan nilai *standard error* hubungan variabel *dependent* dengan variabel mediasi.

Berikut ini adalah hasil perhitungan peran variabel intermediasi dari model penelitian ini.

Tabel 4.3
Sobel Test

Hasil Perhitungan Nilai Signifikansi Pengujian Tidak Langsung				
Kombinasi Variabel	Nilai	Standard	<i>p value of</i>	Keterangan
	Estimasi	Error	Sobel Test	
DP →INO via JS	0,852; 0,637	1,655; 0,001	0,60669037	Tidak Signifikan
DP →INO via LOC	0,951; 0,349	2,464; 0,00036	0,69952795	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil olahan data dengan *statistics calculators version 3.0 BETA* (2018).

Berdasarkan hasil perhitungan Sobel test pada tabel 4.3 dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung diferensiasi produk terhadap inovasi melalui jejaring sosial memiliki nilai *p-value (two-tailed probability)* sobel test sebesar 0,60669037 > *alpha* 0,05.

Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan Diferensiasi Produk (DP) dan Jejaring Sosial (JS) berpengaruh signifikan terhadap Inovasi (INO) tidak dapat diterima.

2. Pengaruh tidak langsung diferensiasi produk terhadap inovasi melalui *levers of control* memiliki nilai *p-value (two-tailed probability)* sobel test sebesar 0,69952795 > *alpha* 0,05.

Dengan demikian, hipotesis 7 yang menyatakan Diferensiasi Produk (DP) dan *Levers of control* (LOC) berpengaruh signifikan terhadap Inovasi (INO) tidak dapat diterima.

Little, Bovaird dan Card (2007:210) dalam Ng dan Daromes (2016) menjelaskan bahwa dalam menjelaskan variabel mediasi, terdapat 4 tipe mediasi yang dapat terjadi, antara lain: *full mediation*, *partial mediation*, *inkonsistent mediation* dan *no mediation*.

Peran Jejaring Sosial sebagai Variabel Mediasi antara Diferensiasi Produk pada Inovasi

Hipotesis 6 yang menyatakan Diferensiasi Produk (DP) dan Jejaring Sosial (JS) berpengaruh signifikan terhadap Inovasi (INO) tidak dapat diterima. Pengaruh tidak langsung diferensiasi produk terhadap inovasi melalui jejaring sosial memiliki nilai *p-value (two-tailed probability)* sobel test sebesar 0,60669037 > *alpha* 0,05. Hasil analisis penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung variabel diferensiasi produk terhadap inovasi lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui variabel jejaring sosial. Berdasarkan pada tipe mediasi yang digambarkan pada uji sobel maka variabel jejaring sosial dalam memediasi hubungan antara diferensiasi produk pada inovasi merupakan tipe *No Mediation*, hal ini dapat disimpulkan bahwa diferensiasi produk tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap inovasi atau dengan kata lain variabel jejaring sosial gagal berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh diferensiasi produk terhadap inovasi.

Namun pola hubungan variabel diferensiasi produk terhadap inovasi melalui variabel mediasi jejaring sosial adalah positif. Artinya pengaruh diferensiasi produk melalui variabel jejaring sosial dapat meningkatkan inovasi tetapi pengaruhnya tidak kuat. Dalam hal ini pengaruh variabel jejaring sosial

lemah sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa walaupun jejaring sosial itu penting dalam mendistribusikan informasi mengenai produk yang akan ditawarkan ke pasar namun konsumen sudah memiliki pemahaman dasar akan produk yang akan dibeli sehingga konsumen akan berusaha mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya tidak hanya melalui jejaring sosial namun melalui *physical evidence* yang ada di proyek. Pemahaman dasar akan produk meliputi kualitas produk, harga produk dan citra merk dari perusahaan yang menghasilkan produk.

Konsumen produk properti dalam menentukan pilihan properti akan berbeda bagi setiap karakteristik konsumen. Karakteristik konsumen dibedakan sebagai investor dan sebagai *end user*. Sebagai investor informasi melalui jejaring sosial dianggap cukup untuk menentukan properti yang akan dipilih namun untuk karakteristik *end user* informasi dari jejaring sosial masih dianggap kurang karena *end user* akan mempertimbangkan kondisi fisik dan kualitas bangunan yang sebenarnya sesuai atau tidak dengan yang ditawarkan. Sehingga pengembang perlu menyediakan rumah contoh sebagai bentuk informasi kepada konsumen *end user*. Oleh karena itu untuk penelitian yang akan datang perlu mempertimbangkan karakteristik konsumen sebagai mediasi strategi diferensiasi produk pada inovasi.

Variabel jejaring sosial akan menjadi kapabilitas dan sumberdaya yang mendorong inovasi dipengaruhi oleh masa kerja karyawan, semakin lama masa kerja karyawan maka tingkat jejaring sosial akan semakin tinggi. Berdasarkan data statistik deskriptif variabel jejaring sosial dalam penelitian ini dikategorikan sedang, hal ini dikarenakan sebagian besar responden memiliki masa kerja 3 – 6 tahun dengan kategori tingkat rendah untuk variabel jejaring sosial. Karyawan dengan pengalaman kerja semakin lama akan memiliki jejaring sosial yang semakin mapan sehingga jejaring sosial yang terbentuk dapat digunakan untuk meningkatkan kapabilitas dan sebagai sumberdaya diluar perusahaan yang dapat mendorong penciptaan produk baru untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Oleh karena itu penelitian yang akan datang berkaitan dengan variabel jejaring sosial perlu mempertimbangkan batasan masa kerja karyawan diatas 6 tahun.

Peran *Levers of control* sebagai Variabel mediasi antara Diferensiasi Produk terhadap Inovasi

Hipotesis 7 yang menyatakan Diferensiasi Produk (DP) dan *Levers of control* (LOC) berpengaruh signifikan terhadap Inovasi (INO) tidak dapat diterima. Pengaruh tidak langsung diferensiasi produk terhadap inovasi melalui *levers of control* memiliki nilai *p-value (two-tailed probability)* sobel test sebesar 0,69952795 > *alpha* 0,05. Hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung variabel diferensiasi produk terhadap variabel inovasi lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung variabel diferensiasi produk terhadap variabel inovasi melalui variabel mediasi *levers of control*. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung variabel diferensiasi produk terhadap inovasi lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui variabel mediasi *levers of control*.

Berdasarkan pada tipe mediasi yang digambarkan pada uji sobel maka variabel *levers of control* dalam memediasi hubungan antara diferensiasi produk terhadap inovasi merupakan tipe *no mediation*, hal ini dapat disimpulkan bahwa diferensiasi produk tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap inovasi atau dengan kata lain variabel *levers of control* gagal berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh diferensiasi produk terhadap inovasi. Namun pola hubungan variabel diferensiasi produk terhadap inovasi melalui variabel mediasi *levers of control* adalah positif. Artinya pengaruh

diferensiasi produk melalui variabel *levers of control* dapat meningkatkan inovasi tetapi pengaruhnya tidak kuat.

Setiap perusahaan memiliki sistem pengendalian manajemen formal yang berlaku general dan sama bagi setiap anak perusahaan, untuk memberikan laporan atas kegiatan perusahaan agar dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan data statistik deskriptif variabel *levers of control* dalam kategori tinggi hal ini menunjukkan sistem pengendalian manajemen dijalankan dengan ketat oleh setiap perusahaan sehingga perusahaan menjadi kurang dinamis. Pada perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi produk tinggi akan dihadapkan pada sistem pengendalian yang dinamis sehingga dapat merespon informasi yang akan digunakan menjadi strategi baru dalam memenangkan persaingan pasar. Dalam hal ini setiap peluncuran produk baru selalu dihadapkan pada konsep yang berbeda, market yang berbeda dan sumberdaya yang baru sehingga *levers of control* akan menjadi dinamis bergantung pada setiap cluster atau produk baru yang diluncurkan. Perusahaan akan mengalami kesulitan atau perlu proses dalam merubah suatu sistem yang berlaku general.

5. KESIMPULAN

Perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat membutuhkan strategi yang dapat memberikan keunggulan bersaing dengan melakukan inovasiproduk melalui strategi diferensiasi produk. Untuk mengimplementasikan strategi diferensiasi produk perlu mengembangkan jejaring sosial dan sistem pengendalian manajemen melalui *levers of control*. Jejaring sosial untuk mendapatkan informasi pasar, menciptakan kapabilitas dan sumber daya baru sehingga perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar dengan modifikasi atau meluncurkan produk-produk baru sesuai dengan kebutuhan pasar. *Levers of control* berfungsi sebagai sistem pengendalian manajemen yang harus secara intensif digunakan dengan keempat elemen pengendalian dengan peran yang berbeda namun saling melengkapi akan mendorong perusahaan terus meluncurkan produk baru dan memodifikasi produk sesuai dengan kebutuhan pasar untuk mencapai keunggulan bersaing.

Jejaring sosial akan menjadi kapabilitas dan sumberdaya yang mendorong inovasi dipengaruhi oleh masa kerja karyawan semakin lama masa kerja karyawan maka tingkat jejaring sosial akan semakin tinggi. Walaupun jejaring sosial itu penting dalam mendistribusikan informasi mengenai produk yang akan ditawarkan ke pasar namun dalam mendistribusikan informasi perlu memperhatikan karakteristik user sebagai investor atau sebagai *end user*. Perusahaan harus dinamis dalam mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen berupa *levers of control* pada perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi produk.

Hasil penelitian ini memperkuat teori RBV dan teori kontinjensi, dimana pengembangan perusahaan sangat bergantung pada sumber daya dan aktivitas perusahaan. Aktivitas perusahaan dalam bentuk strategi diferensiasi produk akan senantiasa menggunakan seluruh sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki, serta memperhatikan kebutuhan dari pasar akan produk baru dengan harga yang terjangkau dan kualitas yang baik.

Bagi perusahaan properti diferensiasi produk merupakan hal yang sangat penting karena adanya perubahan dan pertumbuhan perekonomian akan mempengaruhi tingkat kebutuhan akan perumahan sehingga mendorong perusahaan untuk mempertahankan reputasinya dengan menyediakan produk perumahan yang sesuai dengan kebutuhan pasar, hal ini akan mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi dan dalam melakukan inovasi diperlukan sistem pengendalian manajemen yang dinamis sesuai dengan strategi yang akan digunakan. Variabel jejaring sosial dan variabel *levers of control* dalam penelitian

ini belum terkonfirmasi sebagai variabel kontijensi sehingga penelitian yang akan datang perlu mempertimbangkan variabel kontijensi yang lain untuk memediasi pengaruh strategi diferensiasi produk pada inovasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan oleh peneliti selanjutnya, penelitian ini hanya menggunakan satu fokus bisnis yaitu bisnis properti yang ada di Indonesia sehingga pada masa yang akan datang perlu dikembangkan penelitian di sektor - sektor bisnis yang lebih luas. Penelitian yang akan datang untuk variabel jejaring sosial perlu memperhatikan karakteristik konsumen, masa kerja karyawan serta memanfaatkan jejaring sosial berbasis IT seperti *Whats App*, *Facebook* dan *Line*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M.A., Bouwens, J. and van Lent, L. (2010) Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21, hal. 2-16
- Abou-Moghli, A. A., Al Abdallah, G. M., & Muala, A. Al. (2012) Impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector in Jordan. *American Academic and Scholarly Research Journal*, 4(5). hal. 24-37
- Acharyya, R., Chowdhury, P.R. (2016) Innovation incentives in an integrated market with vertical product differentiation. *Indian Growth and Development Review*, 9(1), pp.79-99
- Adler, P. and Chen, C. (2011) Combining creativity and control: understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36, hal. 63-85.
- Adamczyk, S., Bullinger, A.C., and Moeslein, K.M. (2012) Innovation contests: a review, classification and outlook. *Creativity and Innovation Management*, 21, 4, 335–360
- Aghion, P., N. Bloom, R. Blundell, R. Griffith, and P. Howitt. (2005) Competition and innovation: An inverted U relationship. *Quarterly Journal of Economics* 2: 701–728.
- Akanga, F.K. (2017) Microfinance accountability in Cameroon: a cure or a curse for poverty alleviation? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(1), pp.112-130
- Akbar, H., Baruch, Y. and Tzokas, N. (2017). Feedback Loops as Dynamic Processes of Organizational Knowledge Creation in the Context of the Innovations' Front-end. *British Journal of Management*, Vol. 00, 1–19
- Akbar, R., Pilcher, R. A., Perrin, B. (2015) Implementing performance measurement systems. *Qualitative Research in Accounting & Management* 12(1), hal. 3-33.
- Akhlagh, E. M., Moradi, M., Mehdizade, M, Ahmadi, N. D. (2013). Innovation Strategies, Performance Diversity and Development: An Empirical Analysis in Iran Construction and Housing Industry. *Iranian Journal of Management Studies*. 6(2), pp: 31-60
- Al-Ansari, Y., Pervan, S., & Xu, J. (2013) Innovation and business performance of SMEs: the case of Dubai. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(3/4), hal. 162–180.
- Albino, V. and Berardi, U. (2012) Green buildings and organizational changes in Italian case studies. *Business Strategy and the Environment*, 21(6), pp. 387-400
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013) Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), hal. 491–507.

- Alexander, D., Bonaci, C. G., & Mustata, R. V. (2012). Fair value measurement in financial reporting. *Procedia Economics and Finance*, 3, 84–90.
- Alexiev, A.S., Volberda, H.W. and Van den Bosch, F.A.J. (2016) Interorganizational collaboration and firm innovativeness: unpacking the role of organizational environment. *Journal of Business Research*, 69(2) hal. 974-984.
- Alonso, A.D. and Bressan, A. (2016) Micro and small business innovation in a traditional industry. *International Journal of Innovation Science*, 8(4) pp.311-330
- Anderson, J. C., H. Hakansson, and J. Johanson. (1994) Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58: 1–15.
- Ayhan, M.B., Öztemel, E., Aydin, M.E. and Yue, Y. (2013) A quantitative approach for measuring process innovation: a case study in a manufacturing company. *International Journal of Production Research*, 51(11) pp. 3463-3475.
- Azari, K. A., Mousavi, N., Mousavi, S. F., & Hosseini, S. (2011) Risk assessment model selection in construction industry. *Expert Systems with Applications*, 38, 9105-9111.
- Bagno, R. B., Salerno, M. S. and da Silva, D. O. (2017) Models with graphical representation for innovation management: a literature review. *R&D Management*. 47(4). 637-653
- Banker, R. D. Mashruwala, R., Tripathy, A. (2014) Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, Vol. 52 Issue: 5, pp.872-896,
- Baker, W. E., Amir, G., & Harmancioglu, N. (2016) Whose Innovation Performance Benefits More from External Networks: Entrepreneurial or Conservative Firms? *The Journal of Product Innovation Management*, 33(1), hal 104–120.
- Baron, A. (2011) Measuring human capital. *Strategic HR Review*, 10(2) hal. 30 – 35
- Batac, J. and Carassus, D. (2009) Interactions between control and organizational learning in the case of a municipality: a comparative study with Kloot (1997). *Management Accounting Research*, 20, hal. 102-115.
- Bedford, D., Malmi, T. dan Sandelin, M. (2016) Management control effectiveness and strategy: an empirical analysis of packages and systems. *Management Accounting Research*, 51, pp. 12-28.
- Berardi, U. (2013) Clarifying the new interpretations of the concept of sustainable building. *Sustainable Cities and Society*, 8, pp. 72-78.
- Bisbe, J., and D. Otley. (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*. 29: 709–737.
- Boyd, D.M. and Ellison, N.B. (2008) Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(2), pp. 210-230.
- Brown, N., Malmqvist, T. and Wintzell, H. (2016) Owner organizations' value-creation strategies through environmental certification of buildings. *Building Research and Information*, 44(8), pp. 863-874.
- Budayan, C., Dikmen, I.M., Birgonul, T. (2013) Investigation of drivers and modes of differentiation in Turkish construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(4), pp.345-364,
- Bunduchi, R. and Smart, A.U. (2010) Process innovation costs in supply networks: a synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 12(4) pp. 365-383.

- Bunduchi, R., Weisshaar, C. and Smart, A.U. (2011) Mapping the benefits and costs associated with process innovation: the case of RFID adoption. *Technovation*, 31(9) pp. 505-521.
- Burcharth, A.L.D.A., Knudsen, M.P. and Søndergaard, H.A. (2014) Neither invented nor shared here: the impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices. *Technovation*, 34, hal. 149-161
- Bustinza, O.F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F. and Baines, T. (2017) Product-service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. *R&D Management*. pp. 1-13
- Bygballe, L.E., Jahre, M. and Swärd, A. (2010) Partnering relationships in construction: a literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), hal. 239-253.
- Chan, T. K. (2009) Measuring performance of the Malaysian construction industry. *Construction Management and Economics*, 27, 1231-1244
- Chenhall, R.H. Kallunki, J-P., Silvola, H. (2011) Exploring the Relationships between Strategy, Innovation, and Management Control Systems: The Roles of Social Networking, Organic Innovative Culture, and Formal Controls. *Journal of Management Accounting Research*. 23: pp. 99–128
- Chenhall, R.H. and Euske, K.J. (2007) The role of management control systems in planned organizational change: an analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32, pp. 601-637.
- Chenhall, R. H. (2007) Theorising Contingencies in Management Control Systems Research - In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, M.D. Shieds: *Handbook of Management Accounting Research*. Vol. 1, Elsevier: Amsterdam. hal. 163-205
- Chenhall, R.H. dan Langfield-Smith, K. (1998) The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), pp. 243-264.
- Claver-Cortés, E., Carmen, P., Zaragoza-Sáez, H., Molina-Manchón, M., Úbeda-García, M. (2015). Intellectual capital in family firms: human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1) pp. 199 – 223.
- Contrafatto, M. and Burns, J. (2013) Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: a processual view. *Management Accounting Research*. 24(4), pp. 349-365.
- Cooper, D.J. dan Hopper, T, (2007) Critical Theorising in Management Accounting Research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, M.D. Shieds: *Handbook of Management Accounting Research*. Vol. 1, Elsevier: Amsterdam hal. 207-245
- Corsi, K., Mancini, D. and Piscitelli, G. (2017) The Integration of Management Control Systems Through Digital Platforms: A Case Study In Katia Corsi, Nicola Giuseppe Castellano, Rita Lamboglia, Daniela Mancini (Eds): *Reshaping Accounting and Management Control Systems - New Opportunities from Business Information Systems*. Springer. Cham, Switzerland, pp. 131- 152
- Crossan, M.M. and Apaydin, M. (2010) A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), pp. 1154-1191.
- Daromes, F. E., Ng, S., & Kampo, K. (2018). MEMAHAMI STRATEGI IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN KOMPREHENSIF. *Balance: Jurnal Akuntansi, Auditing dan Keuangan*, 15(1), 34-73.

- Daromes, F. E., & Ng, S. (2015). Embedding core value into the internal quality assurance systems in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 660-664.
- Davila, A. (2010) Thoughts on the structure of management systems to encourage creativity and innovation. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 20, pp. 65-78.
- Davila, A. and Foster, G. (2009) The Adoption and Evolution of Management Control Systems in Entrepreneurial Companies: Evidence and a Promising Future Anthony G. Hopwood; Michale D. Shields; *Handbook of Management Accounting Research Volume 3*. Oxford: Elsevier hal. 1323-1336
- Davis, J.P. (2016) The group dynamics of interorganizational relationships: collaborating with multiple partners in innovation ecosystems. *Administrative Science Quarterly*, 61(4) pp. 621-661
- De Clercq, D., Dimov, D. and Thongpapan, N.T. (2013). Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), pp. 505-537.
- Dittman, D. A., Hesford, J.W. and Potter, G. (2009) Managerial Accounting in the Hospitality Industry. In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds). Oxford: Elsevier pp. 1353-1369
- Eierle, B., & Schultze, W. (2013). The role of management as a user of accounting information: Implications for standard setting. *Accounting and Management Information Systems*, 12, 155–189.
- Eriksson, P. E., & Westerberg, M. (2011) Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 29, 197-208.
- Felício, J.A., Couto, E., Caiado, J. (2014) Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2) pp. 350 – 364
- Ferreira, A. and Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), pp.263-282
- Forsman, H. (2011) Innovation capacity and innovation development in small enterprises: a comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5) pp. 739-750.
- Forsman, H. and Rantanen, H. (2011) Small manufacturing and service enterprises as innovators: a comparison by size. *European Journal of Innovation Management*, 14(1), pp. 27-50.
- Gallo, J.G. and Zhang, Y. (2010) Global property market diversification. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 41(4), pp. 458-485.
- Gambardella, A. and McGahan, A.M. (2010) Business model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43(2/3), pp. 262-271.
- Gates, S. dan Langevin, P. (2010) Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1) pp. 111 – 132
- Gond, J.P., Grubnic, S., Herzig, C. and Moon, J. (2012) Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23, hal. 205-223.
- Grabner, I. and Moers, F. (2013) Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38, pp. 407-419.

- Grazia, M., Giuseppe, P., Ferulano, P. (2016) Intellectual capital and performance measurement in healthcare organizations: An integrated new model. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2) pp. 320 – 350
- Halbert, L., Henneberry, J. and Mouzakis, F. (2014) The financialization of business property and what it means for cities and regions. *Regional Studies*, 48(3), pp. 547-550.
- Henri, J.-F. (2010) The periodic review of performance indicators: an empirical investigation of the dynamism of performance measurement systems. *European Accounting Review*, 19(1), pp. 73-96.
- Henri, J.-F. and Journeault, M. (2010) Eco-control: the influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), pp. 63-80.
- Hoxha, V., Haugen, T. dan Bjorberg, S. (2017) Measuring perception about sustainability of building materials in Kosovo. *Facilities*, 35(7/8), pp. 436-461,
- Huang, H-C., Lai, M-C., Lin, L-H. dan Chen, C-T. (2013) Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), pp. 977-1002,
- Ireland, R. D., M. A. Hitt, M. Camp, and D. L. Sexton. (2001) Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create wealth. *Academy of Management Executive* 15 (1): 49–63.
- Ittner, C.D. Larcker, D.F. (2009) Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measures, In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds) *Handbook of Management Accounting Research* Volume 3. Elsevier: Oxford, UK., hal. 1235-1252
- Jarrar, N.S. and Smith, M. (2014) Innovation in entrepreneurial organisations: a platform for contemporary management change and a value creator. *British Accounting Review*, 46(1), pp. 60-76
- Jakobsen, M. Mitchell, F and Nørreklit, H. (2011). Constructing Performance Measurement Packages, in Magdy G. Abdel-Kader, Review of Management Accounting Research. Palgrave Macmillan, New York. pp. 194-213
- Joly, P.-B., Rip, A. and Callon, M. (2010) Re-inventing innovation, in Arentsen, M.J., Van Rossum, W., Steenge, A.E. (Eds), *Governance of Innovation: Firms, Clusters and Institutions in a Changing Setting*, Elgar, Cheltenham, pp. 19-32.
- Jónsson, S. dan Lukka, K. (2007) There and Back Again: Doing Interventionist Research in Management Accounting. In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds): *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 1; Elsevier: Amsterdam. hal. 373-398
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds): *Handbook of Management Accounting Research* Volume 3. Elsevier: Oxford, UK., hal. 1253-1269.
- Kastberg, G. and Siverbo, S. (2013) The design and use of management accounting systems in process oriented health care – An explorative study. *Financial Accountability and Management*, 29(3), hal. 246-270
- Kazaz, A., & Ulubeyli, S. (2009) Strategic management practices in Turkish construction firms. *Journal of Management in Engineering*, 25(4), 185-194.
- Kerr, J., Rouse, P., de Villiers, C. (2015) Sustainability reporting integrated into management control systems. *Pacific Accounting Review*, 27(2), pp. 189-207,

- Keupp, M.M., Palmié, M. and Gassmann, O. (2012) The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp. 367-390.
- Kholeif, A. (2011) The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) on Management Accounting: A Review of Literature and Directions for Future Research, in Magdy G. Abdel-Kader, *Review of Management Accounting Research Palgrave*, Macmillan, New York. USA. pp. 111 - 140.
- Kjellberg, H., Azimont, F. and Reid, E. (2015) Market innovation processes: balancing stability and change. *Industrial Marketing Management*, 44, pp. 4-12.
- Konsti-Laakso, S., Pihkala, T. and Kraus, S. (2012) Facilitating SME innovation capability through business networking. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), pp. 93-105.
- Kurunmäki, L. (2009) Management Accounting, Economic Reasoning and the New Public Management Reforms. In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds): *Handbook of Management Accounting Research* Volume 3. Elsevier: Oxford, UK, pp. 1371-1383
- Lambert, R.A. (2007) Agency Theory and Management Accounting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, M.D. Shieds. *Handbook of Management Accounting Research*. Vol. 1, Elsevier: Amsterdam, hal. 247-267
- Lämsiluoto, A., Varamäki, E., Laitinen, E. K., Viljamaa, A., Tall, J. (2015) Management Control Systems in Small Business Transfers — A Resource-Based View. *Journal of Enterprising Culture*, 23(04) pp. 449-471.
- Lazonick, W. (2013) The theory of innovative enterprise: methodology, ideology, and institutions, in Moudud, J.K., Bina, C. and Mason, P.K. (Eds), *Alternative Theories of Competition: Challenges to the Orthodoxy*, Routledge, USA. pp. 127-159
- Ledeneva, A. (1998). *Russia's Economy of Favours: Blat, Networking and Informal Exchange*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press
- Ledeneva, A. (2003) The commonwealth of independent states regional corruption report. In *Transparency International Global Corruption Report*, edited by R. Hodess, T. Inowlocki, and T. Walfe, 165–176. London, U.K.: Profile Books.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. and Park, J. (2010) Open innovation in SMEs – an intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), pp. 290-300.
- Lees, T. and Sexton, M. (2014) An evolutionary innovation perspective on the selection of low and zero-carbon technologies in new housing. *Building Research and Information*, 42(3), pp. 276-287.
- Leiponen, A. and Helfat, C.E. (2010) Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, 31(2) pp. 224-236.
- Leitner, K-H. (2013) Innovation Futures: New forms of Innovation and their implications for innovation policy. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, Vol. 9, pp. 296-286
- Lim, J.N. and Peltner, F. (2011) Innovation performance of construction enterprises - An empirical assessment of the German and Singapore construction enterprises. *Construction Innovation*, 11(3) pp. 282-304
- Leitner, K-H., Warnke, P., dan Rhomberg, W. (2016) New forms of innovation: critical issues for future pathways. *Foresight*, 18(3) pp.224-237
- Luft, J. (2007) Historical Theorizing in Management Accounting Research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, M.D. Shieds: *Handbook of Management Accounting Research*. Vol. 1, Elsevier: Amsterdam, hal. 269-285

- Lützkendorf, T., Fan, W. and Lorenz, D. (2011) Engaging financial stakeholders: opportunities for a sustainable built environment. *Building Research and Information*, 39(5), pp. 483-503
- Ma, R., Huang, Y. and Shenkar, O. (2011) Social networks and opportunity recognition: a cultural comparison between Taiwan and the United States. *Strategic Management Journal*, 32(1), pp. 1183-1205.
- Magnier-Watanabe, R. Yoshida, M., Watanabe, T. (2010) Social network productivity in the use of SNS. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), pp.910-927
- Mahlendorf, J.R.dan Weber, J. (2014) An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25(4), pp. 251-270.
- Maiz, A. Arranz, N. Carlos, J. dan de Arroyabe, F. (2016) Factors affecting social interaction on social network sites: the Facebook case. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), pp.630-649,
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300.
- Mancini, D., Lamboglia, R. Castellano, N.G. and Corsi. K. (2017) Trends of Digital Innovation Applied to Accounting Information and Management Control Systems. In Katia Corsi, Nicola Giuseppe Castellano, Rita Lamboglia, Daniela Mancini (Eds): *Reshaping Accounting and Management Control Systems - New Opportunities from Business Information Systems*. Springer. Cham, Switzerland. pp. 1- 36
- Martyn, P., Sweeney, B. dan Curtis, E. (2016) Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), pp.281-324
- Meira, J., Kartalis, N.D., Tsamenyi, M. and Cullen, J. (2010) Management controls and inter-firm relationship: a review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), hal. 149-169.
- Meng, X. (2012) The effect of relationship management on project performance in construction. *International Journal of Project Management*, 30, 188-198
- Merchant, K. A. (1985) Organizational Control and Discretionary Program Decision Making: a Field Study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, pp. 67-85.
- Moers, Frank (2007) Doing Archival Research in Management Accounting. In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds): *Handbook of Management Accounting Research* Elsevier. Vol. 1. Amsterdam. hal. 399-414
- Molina-Morales, F. X., Garcia-Villaverde, P. M., & Parra-Requena, G. (2014) Geographical and cognitive proximity effects on innovation performance in SMEs: A way through knowledge acquisition. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), hal. 231–251.
- Mundy, J. (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), hal. 499-523.
- Ng dan Daromes. (2016) Peran Kemampuan Manajerial sebagai Mekanisme Peningkatan Kualitas Labadan Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 2016
- Nieto, M.J. and Santamaria, L. (2010) Technological collaboration: bridging the innovation gap between small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 48(1), pp. 44-69.

- Noteboom, B. (1999) Innovation and the inter-firm linkages: New implications for policy. *Research Policy*28: 793–805
- Onyas, W.I. and Ryan, A. (2015) Agencing markets: actualizing ongoing market innovation. *Industrial Marketing Management*. 44. pp. 13-22.
- Oparaocha, G.O. (2016) Towards building internal social network architecture that drives innovation: a social exchange theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), pp.534-556,
- Osland, G. E., and A. Yaprak. (1995) Learning through strategic alliances: Processes and factors that enhance marketing effectiveness. *European Journal of Marketing* 29 (3): 52–67.
- Pehrsson, A. (2016) How does a foreign subsidiary's differentiation strategy fit competitive dynamics and mandate? *European Business Review*, 28(6), pp.690-708,
- Pollanen, R. (2011). Management Accounting and Control Research in Public Organizations. In Magdy G. Abdel-Kader, Review of Management Accounting Research Palgrave Macmillan, New York. pp.381 - 414.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press
- Pouwels, I. dan Koster, F. (2017) Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study. *International Journal of Innovation Science*, 9(2),
- Praise, S., and A. Casher. (2003) Alliance portfolios: Designing and managing your network of business- partner relationships. *Academy of Management Executive*17 (4): 25–39pp.184-204,
- Qi, G.Y., Shen, L.Y., Zeng, S.X. and Jorge, O.J. (2010) The drivers for contractors' green innovation: an industry perspective. *Journal of Cleaner Production*, 18(14), pp. 1358-1365.
- Revellino, S. dan Mouritsen, J. (2009) The multiplicity of controls and the making of innovation. *European Accounting Review*, 18(2), pp. 341-369.
- Ritala, P. and Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013) Incremental and radical innovation in coopetition: the role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), pp. 154-169.
- Rodrigue, M., Magnan, M. and Boulianne, E. (2013) Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: a managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24, hal. 301-316.
- Rompho, B dan Siengthai, S. (2012) Integrated performance measurement system for firm's human capital building. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 Iss 4 pp. 482 – 514.
- Rose, T.M. and Manley, K. (2014) Revisiting the adoption of innovative products on Australian road infrastructure projects. *Construction Management and Economics*, 32(9), pp. 904-917.
- Russo-Spena, T. and Mele, C. (2012) Five Co-s" in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), pp. 527-553
- Ryan, B. (2011) Control, Budgets and Shareholder Value: Shifting Boundaries of Influence. In Magdy G. Abdel-Kader, Review of Management Accounting Research. Palgrave Macmillan, New York, pp.141-165
- Salikin, N., Wahab, N. A., & Muhammad, I. (2014) Strength and weaknesses among Malaysian SME: Financial management perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 334-340.
- Saguy, I. S., & Sirotinskaya, V. (2014) Challenges in exploiting open innovation's full potential in the food industry with a focus on small and medium enterprises (SMEs). *Trends in Food Science and Technology*, 38(2), hal. 136–148.

- Samad, S., Aziz, N. N. A., Jaidi, J., & Masoud, Y. A. H. (2016). Influence of Organizational Capability on Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises (SMEs). *International Business Management*, 10(18), hal. 4163–4171
- Samuel, S., Covalleski, M.A. and Dirsmith, M.W. (2009). Accounting in and for US Governments and Non-profit Organizations: Review of Research and Call to Further Inquiry. In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds): *Handbook of Management Accounting Research* Volume 3. Elsevier: Oxford, UK., hal.1299-1322
- Scafarto, V., Ricci, F. Scafarto, F. (2016) Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry The moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3) pp. 530 – 552.
- Schirrmeister, E. and Warnke, P. (2013) Envisioning structural transformation – lessons from a foresight project on the future of innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 80, pp. 453-466.
- Setiawan, A. A., & Daromes, F. E. (2019). Total Quality Management sebagai Mekanisme Pendorong Competitive Advantagedan Inovasi untuk Mencapai Kinerja Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan Real Estate. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 26(1).
- Shouke, C., Zhuobin, W., & Jie, L. (2010) Comprehensive evaluation for construction performance in concurrent engineering environment. *International Journal of Project Management*, 28, 708-718.
- Sorensen, J.E. (2009) Management Accountants in the United States: Practitioner and Academic Views of Recent Developments. In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds): *Handbook of Management Accounting Research* Volume 3. Elsevier: Oxford, UK., hal.1271-1296.
- Spitzeck, H. Chapman, S. (2012) Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), pp.499-513
- Sprinkle, G.B. dan Williamson, M.G. (2007) Experimental Research in Managerial Accounting. In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds): *Handbook of Management Accounting Research* Elsevier: Vol. 1.; Elsevier: Amsterdam. hal. 415-444
- Tang, J. and Murphy, P.J. (2012) Prior knowledge and new product and service introductions by entrepreneurial firms: the mediating role of technological innovation. *Journal of Small Business Management*, 50(1), pp. 41-62.
- Tessier, S. dan Otley, D. (2012) A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), hal. 171-185.
- Teece, D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), hal. 172-194
- Thompson, B. (2015) Innovation in property management. *Journal of Property Investment & Finance*, 33(5), pp. 436-445
- Tomlinson, P.R. and Fai, F.M. (2013) The nature of SME co-operation and innovation: a multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*, 141(1) pp. 316-326.
- Toor, Sh. R., & Ogunlana, S. O. (2010) Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28, hal. 228-236.
- Tuomela, T. (2005) The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), hal. 293-320

- Ukko, J., Hildén, S., Saunila, M., Tikkamäki, K. (2017) Comprehensive performance measurement and management – innovativeness and performance through reflective practice. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(3), pp. 425-448
- Vaara, E. and Whittington, R. (2012) Strategy-as-practice. *The Academy of Management Journal*, 6(1), pp. 285-336.
- Van der Stede, Wim A.S., Young, M. dan and Chen, C.X. (2007) Doing Management Accounting Survey Research. In Christopher D. Shields, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood, Michael D. Shields (Eds): *Handbook of Management Accounting Research* Elsevier. Vol. 1.Vol. 1; Elsevier: Ansterdam. hal. 445-464
- Vivas, C., Barge-Gil, A. (2015) Impact on firms of the use of knowledge external sources: a systematic review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 29(5) pp. 943-964.
- Wahid, N. A., Aziz, N.N. Abd and Halim, R.A. (2017). Networking and Innovation Performance of Micro-Enterprises in Malaysia: The Moderating Effects of Geographical Location. *Pertanika Journal Social Science & Humaniora* 25 (S): hal. 277 – 288
- Wei, Y., & Wang, Q. (2011) Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40, hal. 267- 277.
- Widener, S.K. (2007) An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7/8), pp. 757-788.
- Wong, J. M. W., Ng, S. T., dan Chan, A. P. C. (2010) Strategic planning for the sustainable development of the construction industry in Hong Kong. *Habitat International*, 34, hal. 256-263.
- Zaltman, G., R. Duncan, and J. Holbek. (1973). *Innovations and Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Zhang, Y. and Li, H. (2010) Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31(1), pp. 88-109.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010) Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), hal. 181–194.
- Zona, F.; Zattoni, A. and Minichilli, A. (2013). A Contingency Model of Boards of Directors and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Size *British Journal of Management*, Vol. 24, 299–315