

Pengaruh Jaringan Sosial, Budaya Inovatif Organisasi, dan Pengendalian Formal Terhadap *Managerial Entrepreneurship* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kalimantan

Subekti Djamaluddin¹, Rahmawati², dan Saifhul Anuar Syahdan³
^{1,2}, Department of Accounting, Faculty of Economics dan Business,
Universitas Sebelas Maret, Indonesia

³Accounting Study Programme, STIE Indonesia Banjarmasin, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal terhadap dimensi managerial entrepreneurship untuk pengambilan risiko pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kalimantan.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data suvei langsung dan mail survey dengan metode pemilihan sampel purposive sampling pada Perusahaan Daerah Air Minum yang diwakili manajer unit. Sebanyak 12 responden berpartisipasi dalam penelitian ini yang berasal dari 70 PDAM di Kalimantan. Data penelitian untuk menguji hipotesis dianalisis dengan menggunakan Analisis Regresi Berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal berpengaruh secara positif terhadap managerial entrepreneurship untuk dimensi pengambilan risiko. Kemudian secara parsial jaringan sosial berpengaruh negative terhadap managerial entrepreneurship. Budaya inovatif organisasi berpengaruh positif pada pengambilan risiko, Pengendalian formal berpengaruh positif terhadap pengambilan risiko.

Kata kunci: jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, pengendalian formal, dimensi managerial entrepreneurship

¹Corresponding author: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret, Jl. Ir. Sutami Surakarta, Indonesia. E-mail:subekt_di@staf.uns.ac.id

ABSTRACT

This study examines the effect of management control systems consisting of social networking, organizational innovative culture, dan formal control of the managerial dimensions of entrepreneurship for risk-taking in Regional Drinking Water Companies (PDAM) in Kalimantan.

This study uses direct survey dan mail survey data collection methods with a purposive sampling sample selection method in the Regional Drinking Water Company represented by the unit manager. A total of 123 respondents participated in this study from 70 PDAMs. Research data to test hypotheses were analyzed using Multiple Regression Analysis.

The results showed that social networking, innovative organizational culture, dan formal control had a positive effect on managerial entrepreneurship for risk taking dimensions. Then partially social networking negatively influence managerial entrepreneurship for the dimensions of risk taking. An innovative culture the organization has a positive effect on risk-taking. Formal control has a positive effect on risk-taking.

Keywords: *Social Networking, Innovative Organizational Culture, Formal Control, Managerial Entrepreneurship.*

PENDAHULUAN

Fenomena di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Indonesia dari data diatas dan survei pendahuluan sangat terlihat bahwa nilai-nilai dari dimensi *entrepreneurship* belum nampak, hal ini didasari bahwa sentralistik masih sangat melekat, dimana kepala daerah (Walikota dan Bupati) masih ikut menentukan aturan baik dalam masalah teknis maupun operasional. Secara kongkrit rendahnya nilai-nilai *entrepreneurship* dapat dilihat dari aspek perilaku, rendahnya kemampuan dalam pengambilan risiko merupakan hambatan perusahaan publik dalam peningkatan kinerja (Syahdan dan Santoso, 2004).

Aspek manajerial menjadi salah satu persoalan bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Indonesia. Untuk itu guna meningkatkan kinerja bagi PDAM perlunya *managerial entrepreneurship* untuk menciptakan dan menginovasikan kapasitas manajer publik (Peter dan Savoie, 1995). Untuk menciptakan sebuah keteraturan dalam aktivitas *managerial entrepreneurship* maka diperlukan sistem pengendalian manajemen agar manajer lebih terarah dan terkendali dalam melakukan pembaharuan ataupun inovasi (Lovstal, 2008).

Dalam mewujudkan pemerintahan yang *good governance*, maka perlu dibina *entrepreneurship* pada pemerintah terutama pemerintah daerah, khususnya perusahaan-perusahaan daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Penelitian Moon (1999) mendefinisikan salah satu dimensi *managerial entrepreneurship* yaitu berdasarkan pada perilaku (*behaviour based entrepreneurship*), yaitu menekankan pada kecenderungan akan pengambilan risiko. Pengambilan risiko disini adalah bentuk manajerial yang membahas kecenderungan akan perubahan organisasi dan pengambilan keputusan yang inovatif. Perkembangan organisasi yang sedemikian rupa bagi *entrepreneurship* tidak terlepas dari pengelolaan informasi yang diperoleh, baik informasi akuntansi maupun non akuntansi, sehingga proses pengambilan keputusan yang dihasilkan merupakan dasar

dalam peningkatan kinerja. Meningkatnya perhatian pada peran bahwa akuntansi dan pengendalian dalam *corporate entrepreneur* dan pengaturan inovatif mungkin berhubungan dengan meningkatkan dua fenomena. Davila *et al.* (2009) menyimpulkan bahwa sebuah paradigma baru telah muncul selama dekade terakhir, yang menyoroti relevansi akuntansi formal dan pengendalian untuk inovasi dan *entrepreneurship*.

Pada sisi lain sistem pengendalian manajemen telah berkembang dalam beberapa tahun ini, dimana fokus pada informasi formal dan kuantitatif untuk membantu pengambilan keputusan manajerial yang cakupan informasinya lebih luas. Ini termasuk informasi eksternal yang berkaitan dengan *market, customer, kompetitor*, informasi non-keuangan terkait proses produksi, prediktif informasi dan beragam mekanisme keputusan, dan informal personal dan sosial kontrol. Secara konvensional, sistem pengendalian manajemen dianggap sebagai alat pasif yang memberikan informasi untuk membantu para manajer (Chenhall, 2003). Sementara masih menurut Chenhall *et al.* (2011) sistem pengendalian manajemen merupakan seperangkat pengendalian yang terdiri dari jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal. Selanjutnya sistem pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan manajer dalam proses pengendalian yang berbeda, seperti perencanaan dan pengambilan keputusan. Namun, karakter penggunaannya berbeda-beda sesuai pengaturan organisasi, antara proses pengendalian antar manajer unit. Oleh karena itu, untuk memahami hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan *entrepreneurship* harus dipahami dalam konteksnya dan harus dipahami implementasinya (Lovstal, 2008).

Menarik untuk dikaji lebih lanjut ketika sistem pengendalian manajemen dianggap menghambat manajer dalam melakukan pembaharuan ataupun inovasi atau dikenal dengan istilah *managerial entrepreneurship* yang dibentuk untuk menciptakan dan menginovasikan kapasitas dari manajer publik dan juga lebih membuat bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil (Peter dan Savoie, 1995). Sistem pengendalian manajemen, dapat dimaknai sebagai kekuatan yang kontradiktif terhadap *managerial entrepreneurship*. Sistem pengendalian manajemen mempunyai tujuan untuk menciptakan keteraturan, dan membuat proses yang lebih efisien. Disisi lain *entrepreneurship* merupakan pembaharuan dan penciptaan inovasi. Banyak sistem pengendalian manajemen didasarkan pada gagasan tentang stabilitas dan prediktabilitas, sedangkan *entrepreneurship* lebih pada area ketidakpastian, kerancuan dan *ambiguitas* (Lovstal, 2008).

Berbagai pendapat dan saran tentang hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan *managerial entrepreneurship* telah dikemukakan, beberapa peneliti menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berdampak negatif terhadap *entrepreneurship*. Sementara Simons (1994;1995) mengklaim bahwa sistem pengendalian manajemen mendorong *managerial entrepreneurship* dan dapat memfasilitasi inovasi dan pembaharuan. Selanjutnya, beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal itu tergantung pada sistem pengendalian manajemen, apakah sistem pengendalian manajemen memiliki efek positif atau negatif pada *entrepreneurship*. Dengan kata lain penekanannya pada bagaimana sistem ini ditafsirkan, dibicarakan dan digunakan, yang menentukan baik atau buruk dari perspektif *entrepreneurship* (Lovstal, 2008). Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), bahwa *managerial entrepreneurship* perlu dikembangkan dalam aktivitas manajer. Namun,

entrepreneurship akan tumbuh dengan dibarengi sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik, sehingga akan tercipta keteraturan dalam membangun *managerial entrepreneurship*.

Berdasarkan kelemahan dan aspek *manajerial entrepreneurship* pada PDAM dan permasalahan pokok yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan berikut: Apakah jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal berpengaruh positif terhadap *managerial entrepreneurship* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)?

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori kontinjensi

Pendekatan teori kontinjensi digunakan sebagai analisis dalam akuntansi manajemen telah lama menarik minat para peneliti. Pendekatan kontinjensi yang digunakan dalam akuntansi manajemen berdasarkan premis bahwa tidak terdapat satu sistem akuntansi manajemen yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan (Otley, 1980). Sistem akuntansi manajemen tergantung pada faktor-faktor situasional yang ada dalam setiap keadaan. Dalam penelitian-penelitian akuntansi manajemen, pendekatan kontinjensi diperlukan untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang menyebabkan sistem pengendalian manajemen lebih efektif. Cadez dan Guilding (2008) menyatakan bahwa proposisi utama dari teori kontinjensi adalah bahwa teori kontinjensi menilai kinerja perusahaan akan sangat tergantung kepada kecocokan antara faktor-faktor kontekstual sebuah organisasi. 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).

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan alat bantu manajemen yang mengarahkan organisasi ke arah tujuan strategis dan keunggulan kompetitif (Anthony dan Govindarajan, 2007). Ahrens dan Chapman (2004) menyatakan bahwa SPM dapat berperan lebih dinamis dalam membantu manajer untuk memformulasikan strategi baru dan bukan hanya alat untuk mendukung implementasi strategi. Sementara *Institute of Management Accountant* maupun *Chartered Institute of Management Accountants* menyatakan bahwa akuntansi manajemen merupakan bagian yang integral dari sistem pengendalian manajemen. Sementara Malmi dan Brown (2008) menyatakan konsep umum sistem pengendalian manajemen sebagai paket karena merupakan kumpulan dari pengendalian dan sistem pengendalian, dan sebagai suatu paket sistem pengendalian manajemen terdiri dari lima jenis pengendalian, yaitu pengendalian perencanaan, pengendalian sibernetik, pengendalian penghargaannya dan kompensasi, pengendalian administrasi dan pengendalian budaya.

Konsep sistem pengendalian digunakan pada penelitian empiris yang digunakan sebagai variabel independen dihubungkan dengan konsep kompetitif, salah satunya terkait dengan *entrepreneurship* bagi organisasi yang juga mengacu dari riset-riset sebelumnya (Lovstal, 2008).

Jaringan Sosial

Jaringan sosial mengacu pada cara pertukaran interorganisasional yang dikelola dengan penekanan pada hubungan pribadi dan sosial berdasarkan lamanya hubungan dan kepercayaan (Chenhall, 2011). Penelitian mengenai efek dari proses sosialisasi yang biasanya terjadi dalam jaringan sosial menunjukkan asosiasi yang kuat antara sosialisasi dan kemajuan untuk berbagi informasi, terlibat dalam pemecahan masalah bersama, beradaptasi dengan perubahan yang tidak terduga, dan menghindari penggunaan kekuasaan (Mahama, 2006), yang semuanya dapat mendorong inovasi (Feldman, 1976).

Isu teori yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah bahwa jaringan sosial semakin penting bagi organisasi, meskipun belum akan menjadi pengendalian yang umum dalam bisnis di perusahaan-perusahaan Barat (Danerson *et al.*, 1994; Gulati *et al.*, 2000). Sebaliknya, jaringan sosial (*jaringan sosial*) digunakan sebagai bagian dari pengendalian interorganisasional, khususnya untuk transaksi seperti joint venture dan ditargetkan mengatur pembeli dan pemasok (Hakansson dan Lind, 2004).

Budaya Inovatif Organisasi

Nilai-nilai dan praktek dari kultur yang diterapkan dalam organisasi kemudian digunakan oleh para peneliti dalam menginvestigasi bagaimana pengaruh kultur dalam organisasi. Hubungan antara kultur dengan berbagai fungsi sosial dalam organisasi telah menjadi tema dalam penelitian-penelitian sosial sejak lama (Denison dan Mishra, 1995). Ahli sosiologi, ahli antropologi sosial dan ahli psikologi mempresentasikan kultur dan ideologi sebagai fitur integral dari suatu fungsi sosial. Hofstede (1980) mengembangkan dimensi kultur yang kemudian secara luas dipelajari di bidang sosiologi, teori organisasi dan dalam bidang akuntansi.

Budaya inovasi organisasi adalah proses informal dalam organisasi yang menyediakan komunikasi yang terbuka, fleksibel dan terstruktur. Sementara inovasi didefinisikan sebagai penerapan ide atau perilaku yang baru dengan mengadopsi organisasi (Zaltman *et al.*, 1976). Seperti dalam penelitian SPM lainnya tentang inovasi, kita perlu membedakan antara inovasi secara umum dan inovasi produk pada khususnya. Inovasi sering dianggap berkaitan erat dengan kebutuhan organisasi untuk menjadi lebih kompetitif dengan implementasi lebih luas, Sedangkan inovasi administrasi lebih kompleks untuk diimplementasikan dan kurang menguntungkan (Damaonpour, 1990).

Menurut Holmes dan Marsden (1996) budaya inovatif organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Sementara Lusch dan Harvey (1994) mengemukakan bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tidak berwujud antara lain seperti budaya organisasional, hubungan pelanggan (*customer relationship*) dan citra perusahaan (*brand equity*).

Pengendalian Formal

Pengendalian formal adalah pengendalian yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian, seperti anggaran dan varian analisis. Hal ini telah dilihat untuk mendorong penerapan pengendalian formal dengan memberikan mekanisme untuk mengintegrasikan operasi yang beragam (Lawrence dan Lorsch 1967: Merchant 1981). Pengendalian yang

dimaksud adalah praktek dapat digunakan untuk perencanaan dan pengendalian seperti penganggaran dan analisis variansi, biaya, dan teknik penilaian investasi. Mendefinisikan pengendalian formal yang relevan dengan inovasi sebagai praktik akuntansi manajemen yang membantu dalam perencanaan- seperti teknik penilaian investasi, analisis tambahan, berdasarkan aktivitas biaya, penganggaran, penjadwalan produksi, dan mengendalikan seperti pengendalian mutu, persediaan pengendalian, audit internal, dan penilaian kinerja (Davila *et al.*, 2006; Chenhall dan Morris, 1995). Ada dukungan yang cukup untuk gagasan bahwa pengendalian formal dapat membantu dalam menghasilkan inovasi.

Managerial Entrepreneurship

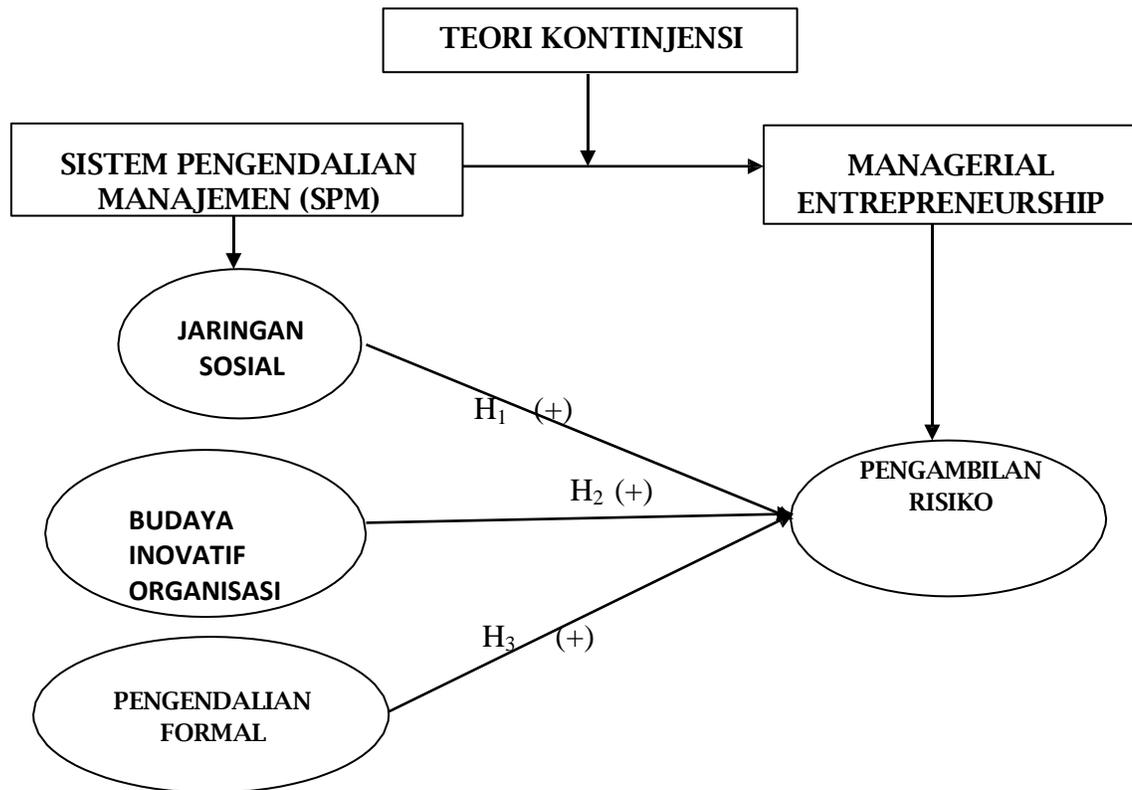
Peters dan Savoie (1996) juga memberikan ringkasan terhadap arah kekuatan dan konteks dari *managerial entrepreneurship* yang dikembangkan untuk menghadapi reaksi terhadap model konvensional yang selalu menolak risiko dan tingginya birokrasi. *Managerial entrepreneurship* juga dibentuk untuk menciptakan dan menginovasikan kapasitas dan manajer publik dan juga lebih membuat mereka bertanggung jawab terhadap keputusan mereka. Ide lain dari *managerial entrepreneurship* yaitu dapat menggabungkan paham manajerial dalam sektor publik terhadap *customer-driven government*. Secara kontekstual *managerial entrepreneurship* adalah kemampuan manajemen perusahaan untuk secara kontinyu melakukan pembaharuan, inovasi dan secara konstruktif mengambil risiko dalam bidang operasinya (Miller, 1983).

Managerial Entrepreneurship didefinisikan sebagai kemampuan manajemen perusahaan untuk secara kontinyu memperbaharui, inovasi dan secara konstruktif mengambil risiko (Miller, 1983; Naman dan Selvin, 1993). Sementara Drucker (1995) mendefinisikan *managerial entrepreneurship* sebagai praktik pengambilan keputusan pengetahuan *entrepreneurship* dan memanfaatkannya untuk meningkatkan efektivitas usaha bisnis baru serta usaha kecil dan menengah.

Entrepreneurship berkaitan dengan inovatif, pengambilan risiko dan proaktif (Covin dan Selvin, 1989). Wood *et al.* (2000) mengatakan bahwa *managerial entrepreneurship* merupakan kesediaan manajemen organisasi untuk mendorong dan mendukung kreativitas, fleksibilitas dan pengambilan risiko. Dengan demikian, menurut Jarillo dan Wood dalam Wood *et al.* (2000) bahwa *managerial entrepreneurship* organisasi berkaitan dengan tiga komponen konseptual yang saling berkaitan yaitu *innovativeness*, *proactive*, dan *risk-taking*. Inovasi merupakan pengenalan produk, jasa, teknologi dan pembukaan pasar baru. Proaktif adalah secara aktif mencari cara-cara untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengambilan risiko berkaitan dengan pembuatan keputusan yang tepat dalam kondisi ketidakpastian lingkungan.

Literatur sepakat bahwa konstruk konsep dan teori *entrepreneurship* adalah multidimensional (Hofer dan Bygrave, 1992). Penelitian Moon (1999) mendefinisikan dimensi *managerial entrepreneurship* yaitu berdasarkan perilaku (*behaviour based entrepreneurship*). Dalam uraian ini, dimensi *behaviour based managerial entrepreneurship*, menekankan pada kecenderungan akan pengambilan risiko. Pengambilan risiko disini adalah bentuk manajerial yang membahas kecenderungan akan perubahan organisasi dan pengambilan keputusan yang inovatif.

Kerangka Konseptual Penelitian, Pengembangan Hipotesis



Hubungan Jaringan sosial dan Pengambilan Risiko

Bukti empiris tentang bagaimana jaringan sosial antara organisasi meningkatkan pengambilan risiko atau keputusan yang inovatif dikemukakan oleh Goes dan Park (1997) dan Pennings dan Harianto (1992) yang mengkonfirmasi bahwa kemampuan pengambilan risiko yang inovatif dalam organisasi sangat ditingkatkan dengan link jaringan interorganisasional. Sementara hasil penelitian Chenhall *et al.* (2011) menemukan bahwa tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara inovasi dalam pengambilan keputusan dan jaringan sosial.

Perusahaan yang menggunakan jaringan sosial terbuka bagi pemecahan masalah bersama, dan dapat membantu dalam mengembangkan kepribadian, kepercayaan, dan mengurangi birokrasi dalam hubungan antar organisasi. Interaksi ini memberikan iklim yang mempromosikan pertukaran informasi yang dapat menumbuhkan benih ide-ide untuk pembangunan. Hal ini dalam situasi ini, organisasi cenderung kaya peluang untuk inovasi, bahwa organisasi dirangsang untuk mengembangkan inovasi organisasi yang dapat membantu memungkinkan penerimaan terhadap ide-ide baru dan bebas berkomunikasi dalam proses pengambilan keputusan untuk mengembangkan inovasi.

H₁: Jaringan sosial berpengaruh positif terhadap *managerial entrepreneurship* dimensi pengambilan risiko.

Hubungan Budaya Inovatif Organisasi dan Pengambilan risiko.

Penelitian empiris membuktikan bahwa budaya inovatif organisasi sebagai faktor kontekstual organisasi berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen selain itu kultur organisasi juga merupakan pemoderasi hubungan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja perusahaan (Fauzi dan Hussain, 2008). Hasil penelitian Chenhall *et.al* (2011) menemukan bukti bahwa budaya inovatif organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap inovasi pengambilan keputusan. Sementara Moon (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *managerial entrepreneurship* pada dimensi pengambilan risiko.

H₂: Budaya Inovatif Organisasi berpengaruh positif terhadap *managerial entrepreneurship* dimensi Pengambilan risiko.

Hubungan Pengendalian formal dan Pengambilan Risiko.

Pengendalian formal yang relevan dengan inovasi sebagai praktik akuntansi manajemen yang membantu dalam perencanaan-seperti teknik penilaian investasi, analisis tambahan, berdasarkan aktivitas biaya, penganggaran, penjadwalan produksi, dan mengendalikan seperti pengendalian mutu, persediaan pengendalian, audit internal, dan penilaian kinerja (Davila *et al.* 2006; Chenhall dan Morris 1995). Ada dukungan yang cukup untuk gagasan bahwa pengendalian formal dapat membantu dalam menghasilkan inovasi.

Hasil penelitian Chenhall *et al.* (2011) menunjukkan hasil bahwa pengendalian formal memiliki hubungan yang signifikan terhadap inovasi, sementara Moon (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa struktur organisasi terkait dengan formalisasi memiliki pengaruh terhadap *managerial entrepreneurship* pada dimensi pengambilan risiko. Begitupun hasil penelitian Caruana *et al.* (1998) yang menyatakan bahwa formalisasi berpengaruh terhadap *entrepreneurship*.

H₃: Pengendalian formal berpengaruh positif terhadap *managerial entrepreneurship* pada dimensi pengambilan risiko

METODE PENELITIAN

Pemilihan dan Pengumpulan data

Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manager pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kalimantan Selatan, yang terdiri dari 12 PDAM di Kabupaten dan Kota. Alasan pemilihan sampel tersebut didasarkan bahwa manager dalam struktur organisasinya merupakan pengambil keputusan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu manager menengah keatas pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Pemilihan sampel ini selain pertimbangan di atas, juga mengikuti acuan penelitian Moon (1999) yang didasarkan pada *job description* di lapangan.

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Kuesioner tersebut supaya lebih efektif didistribusikan secara langsung maupun melalui email kepada responden sebanyak 200 kuesioner. Data yang diperlukan diharapkan dapat mencapai *respon rate* sebesar 60 % dari kuesioner yang didistribusikan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer berasal dari jawaban responden terhadap kuesioner yang dikirimkan kepada responden yaitu manager menengah.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *managerial entrepreneurship* dimensi pengambilan risiko. Sedangkan variabel *independen* dalam penelitian ini adalah jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal. Untuk pengukuran variabel *dependen* dalam penelitian ini digunakan instrumen yang merupakan pengembangan dan modifikasi dari instrumen yang digunakan oleh Moon (1999) yang diukur dengan skala *likert* lima point. Sementara pengukuran variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi yang dikembangkan oleh Khdanwalla (1972) dan Chenhall dan Morris (1995).

Variabel Dependen

Pengambilan Risiko (PR)

Pencerminan *managerial entrepreneurship* disini adalah pengambilan risiko merupakan kecenderungan organisasi untuk merubah dan memperbaharui dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan sebagai bagian kunci dari kegiatan manajer, merupakan proses dimana serangkaian kegiatan dipilih (Moon, 1999). Instrumen kuesioner untuk variabel *managerial entrepreneurship* merupakan dari penelitian Moon (1999). Instrumen ini menggunakan 4 pertanyaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* 5 point yaitu (1) menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan skala (5) sangat setuju.

Variabel Independen

1. Jaringan sosial (JS)

Jaringan sosial mengacu pada cara pertukaran interorganisasional yang dikelola dengan penekanan pada hubungan pribadi dan sosial berdasarkan lamanya hubungan dan kepercayaan (Chenhall, 2011).

Instrumen kuesioner untuk variabel Jaringan sosial dikembangkan dari penelitian Khdanwalla (1972) dan Chenhall dan Morris (1995). Instrumen ini menggunakan 8 pertanyaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* 5 point yaitu (1) menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan skala (5) sangat setuju.

2. Budaya Inovasi Organisasi (BIO)

Budaya inovasi organisasi adalah proses informal dalam organisasi yang menyediakan komunikasi yang terbuka, fleksibel dan terstruktur. Sementara inovasi didefinisikan sebagai penerapan ide atau perilaku yang baru dengan mengadopsi organisasi (Zaltman *et.al.*1973).

Instrumen kuesioner untuk variabel Budaya Inovasi Organisasi dikembangkan dari penelitian Khdanwalla (19972) dan Chenhall dan Morris (1995). Instrumen ini

menggunakan 8 pertanyaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* 5 point yaitu (1) menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan skala (5) sangat setuju.

3. Pengendalian formal (PF)

Mendefinisikan pengendalian formal yang relevan dengan inovasi sebagai praktik akuntansi manajemen yang membantu dalam perencanaan-seperti teknik penilaian investasi, analisis tambahan, berdasarkan aktivitas biaya, penganggaran, penjadwalan produksi, dan mengendalikan seperti pengendalian mutu, persediaan pengendalian, audit internal, dan penilaian kinerja (Davila *et al* 2006; Chenhall dan Morris 1995).

Instrumen kuesioner untuk variabel Budaya Inovasi Organisasi dikembangkan dari penelitian Khdanwalla (19972) dan Chenhall dan Morris (1995). Instrumen ini menggunakan 8 pertanyaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* 5 point yaitu (1) menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan skala (5) sangat setuju.

Model regresi

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Secara umum persamaan analisis regresi berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$PR = B_0 + B_1.JS + B_2. BIO + B_3.PF + e$$

Keterangan:

PR = Pengambilan Risiko

JS = Jaringan sosial

BIO = Budaya Inovatif Organisasi

PF = Pengendalian formal

B₀ = Konstanta

B₁..B₃ = Koefisien regresi X₁,X₂, X₃ e

= error

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas dan Validitas

Pengujian tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen, prosedur yang dilakukan untuk menguji kualitas data dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1) Uji konsistensi internal (*reliabilitas*) dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama (Sekaran, 2010), dan jika dilakukan pengukuran kembali dari waktu ke waktu oleh orang lain (Ghozali, 2011). Pengujian ini dilakukan dengan menghitung koefisien *Cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Instrumen dapat dikatakan handal (*reliable*) bila memiliki koefisien *cronbach alpha* yang semakin mendekati 1, semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya (Sekaran, 2010).

2) Berdasarkan pengujian validitas, pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan korelasi > 0,6. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan

adalah valid karena berkorelasi dan signifikan. Hasil *output* uji validitas dapat diringkas pada Tabel 4.2 berikut ini:

TABEL 4.2. Hasil Uji Realibilitas dan Validitas

Variabel	<i>Cronbach's</i>	Keterangan	Person	Keterangan
----------	-------------------	------------	--------	------------

	<i>Alpha</i>		<i>Correlation</i>	
Pengambilan Risiko	0,557	<i>Reliabel</i>	0,000	Valid
Jaringan sosial	0.721	<i>Reliabel</i>	0,000	Valid
Budaya Inovatif Organisasi	0,776	<i>Reliabel</i>	0,000	Valid
Pengendalian formal	0,655	<i>Reliabel</i>	0,000	Valid

Sumber : data primer diolah,2018.

Uji Asumsi Klasik

1) Uji Multikolinieritas

Berdasarkan output olah data *model summary R square* cukup rendah, hanya sebesar 0,118 (11,8% berarti model di atas tidak mengindikasikan terjadinya *multikolinieritas*. Cara yang kedua bila dilihat dari angka VIF dan *Tolerance* untuk ketiga variabel bebas jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal mempunyai angka VIF disekitar 1 (jaringan sosial 1,034), (budaya inovatif organisasi 1,048) dan (pengendalian formal 1.015) dan nilai *tolerancenya* mendekati 1, seperti (jaringan sosial 0,967), (budaya inovatif organisasi 0,954) dan (pengendalian formal 0,985). Hal ini berarti ketiga variabel bebas tidak memiliki gejala *multikolinieritas* dengan variabel lain.

2) Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan grafik scatterplot antara SRED dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi dengan Y sesungguhnya) yang telah di studentized memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi *managerial entrepreneurship* dan berdasarkan masukan ketiga variabel independen (jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal).

3) Uji Normalitas

Analisis grafik memperlihatkan tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot dapat diambil kesimpulan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal *plot* terlihat titik menyebar disekitar garis diagonal, hal ini berarti model regresi ini layak dipakai untuk memprediksi minat mahasiswa menjadi entrepreneur berdasarkan masukan dari variabel independen karena sudah memenuhi asumsi normalitas.

Analisis dan Pembahasan

Untuk menilai ketepatan fungsi regresi sample dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fitnya*. Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai statistik uji parameter individual, nilai statistik F dan koefisien determinan. Hasil analisis data yang dilakukan dalam uji Anova atau F test didapat F Hitung sebesar 5,317 dengan tingkat probabilitas 0.002. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi *managerial entrepreneurship* yang menyatakan bahwa jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan

pengendalian formal secara bersama-sama berpengaruh terhadap *managerial entrepreneurship*.

Sementara nilai *adjusted R²* sebesar 0.96 atau 9,6 % variasi *managerial entrepreneurship* bisa dijelaskan variasi dari ketiga variabel independen jaringan sosial, budaya inovatif organisasi dan pengendalian formal. Sedangkan sisanya sebesar 90,4 % dijelaskan faktor-faktor lain diluar model. Sementara *Stdanar Error of Estimate* (SEE) model ini sebesar 1.47518.

Pengujian Hipotesis Pertama (H₁)

Hipotesis pertama (H₁) yang diuji dalam penelitian ini adalah jaringan social berpengaruh terhadap *managerial entrepreneurship* pada dimensi pengambilan risiko. Hasil regresi terhadap hipotesis pertama, dapat dilihat bahwa jaringan sosial berpengaruh signifikan negatif terhadap *managerial entrepreneurship*, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0,007 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa jaringan sosial berpengaruh negatif terhadap *managerial entrepreneurship* pada pengambilan risiko.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Chenhall *et al.* (2011) dimana menunjukkan tidak ada hubungan langsung antara jaringan sosial dan inovasi. Namun lebih lanjut hasil penelitian ini sejalan Goes dan Park (1997) tentang bagaimana jaringan sosial antara organisasi meningkatkan inovasi, begitu pula dengan penelitian Pennings dan Harianto (1992) yang mengkonfirmasi bahwa kemampuan inovatif dan penerapan inovasi dalam organisasi sangat ditingkatkan dengan link jaringan interorganisasional.

Pengujian Hipotesis kedua (H₂)

Hipotesis kedua (H₂) yang diuji dalam penelitian ini adalah budaya inovatif organisasi berpengaruh terhadap *entrepreneurship*. Hasil regresi terhadap hipotesis kedua, dapat dilihat bahwa budaya inovatif organisasi berpengaruh terhadap *entrepreneurship*, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0,03 yang berarti lebih besar dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa budaya inovatif organisasi berpengaruh terhadap *managerial entrepreneurship* pada dimensi pengambilan risiko.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chenhall *et al.* (2011), yang menyatakan bahwa budaya inovatif organisasi berhubungan positif dengan inovasi. Begitu pula hasil penelitian Moon (1999), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada dimensi *entrepreneurship* untuk pengambilan risiko, artinya bahwa perilaku pengambilan risiko cenderung dipengaruhi oleh karakteristik struktural dan kultur organisasi.

Sementara penelitian organisasi telah banyak dikemukakan bahwa budaya inovatif organisasi akan mendukung inovasi jika mereka lebih adaptif dan responsif, memiliki komunikasi yang terbuka, dan aliran bebas informasi, dan melibatkan karyawan dalam mengembangkan ide-ide baru (Burns dan Stalker 1961; Mintzberg dan Waters, 1985; Quinn 1980). Mintzberg (1994) merangkum pemikiran bagaimana organisasi menghasilkan ide-ide baru, mencatat peran penting yang mendukung kreatifitas tetapi kadang-kadang proses inovasi ini tidak nyaman sebagai proses yang lebih terbuka, informal, dan mendukung budaya yang diperlukan untuk mendukung inovasi.

Pengujian Hipotesis ketiga (H₃)

Hipotesis ketiga (H₃) yang diuji dalam penelitian ini adalah pengendalian formal berpengaruh terhadap entrepreneurship. Hasil regresi terhadap hipotesis ketiga, dapat dilihat bahwa pengendalian formal berpengaruh signifikan terhadap entrepreneurship, dimana tingkat signifikansinya sebesar 0,04 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil regresi terhadap hipotesis tersebut, dikatakan bahwa pengendalian formal berpengaruh terhadap *managerial entrepreneurship* pada dimensi pengambilan risiko. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chenhall *et al.* (2011), yang menunjukkan hubungan yang positif antara pengendalian formal dan inovasi pengambilan risiko. Sementara berbeda dengan penelitian Moon (1999) yang menunjukkan bahwa formalisasi tidak berpengaruh pada *managerial entrepreneurship* pada dimensi pengambilan risiko.

Pembahasan

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal berpengaruh terhadap *managerial entrepreneurship* pada dimensi pengambilan risiko. Hal itu menunjukkan bahwa adanya hubungan sistem pengendalian manajemen dan *managerial entrepreneurship* pada dimensi inovasi pengambilan risiko. Sistem pengendalian manajemen digambarkan sebagai seperangkat pengendalian yang terdiri dari jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal. Sistem pengendalian manajemen telah berkembang dalam beberapa tahun ini, dimana fokus pada informasi formal dan kuantitatif untuk membantu pengambilan keputusan manajerial yang cakupan informasinya lebih luas. Ini termasuk informasi eksternal yang berkaitan dengan *market, customer, kompetitor*, informasi non-keuangan terkait proses produksi, prediktif informasi dan beragam mekanisme keputusan, dan informal personal dan sosial kontrol. Secara konvensional, management control system atau sistem pengendalian manajemen dianggap sebagai alat pasif yang memberikan informasi untuk membantu para manajer (Chenhall, 2003).

Secara parsial ternyata jaringan sosial menjadi cerminan terciptanya perilaku *entrepreneurship*, hal tersebut dengan tergambar pada hasil regresi dengan nilai signifikansi 0,007 lebih kecil dari alpha 0,05. Ini menunjukkan bahwa semakin luas jaringan sosial pada perusahaan daerah, akan meningkatkan manajer dalam melakukan inovasi dalam pengambilan risiko, sekalipun adanya hubungan yang negatif menunjukkan bahwa organisasi sektor publik dalam memperluas jaringan sosial terbentur pada adanya hubungan politis dengan pemerintah daerah sebagai pemegang saham terbesar. Seperti kita ketahui bahwa jaringan sosial merupakan cara pertukaran interorganisasional yang dikelola dengan penekanan pada hubungan pribadi dan sosial berdasarkan lamanya hubungan dan kepercayaan. Dukungan teoritis peran jaringan sosial untuk meningkatkan inovasi dapat ditemukan pada literatur studi organisasi, selanjutnya Noteboom (1999) mengklaim bahwa jaringan sosial bisa membantu dalam meningkatkan *managerial entrepreneurship* terutama dalam pengambilan keputusan untuk berinovasi, karena untuk menjadi inovatif perusahaan membutuhkan kognisi sumber luar dan kompetensi untuk melengkapi.

Penelitian mengenai efek dari proses sosialisasi yang biasanya terjadi dalam jaringan sosial menunjukkan asosiasi yang kuat antara sosialisasi dan kemauan untuk berbagi informasi, terlibat dalam pemecahan masalah bersama, beradaptasi dengan perubahan yang tak terduga, dan menghindari penggunaan kekuasaan (Mahama, 2006), yang semuanya mendorong peningkatan *managerial entrepreneurship* terutama dalam berinovasi (Feldman, 1976). Bukti empiris tentang bagaimana jaringan sosial antara organisasi (*managerial entrepreneurship*) akan meningkatkan inovasi dikemukakan oleh (Goes dan Park, 1997 dan Penings dan Harianto (1992) yang mengkonfirmasi bahwa kemampuan manager untuk berinovatif dan penerapan inovasi dalam organisasi sangat meningkat dengan *link networking* interorganisasional. Termasuk adanya hubungan dan kontak sosial bagi manajer diyakini mampu memberikan kontribusi dalam inovasi pengambilan risiko.

Pada budaya inovatif organisasi hasilnya menunjukkan bahwa variabel ini memiliki pengaruh terhadap *managerial entrepreneurship*. Gambaran dari hasil regresi tersebut ternyata memberikan dukungan dimana nilai signifikansi sebesar 0,03 lebih kecil dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya inovatif organisasi akan semakin meningkatkan manager dalam membuat inovasi dalam pengambilan keputusan. Kultur organisasi dianggap memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Dengan sebuah karakteristik kultural dianggap merupakan elemen kunci yang meningkatkan *entrepreneurship* pada organisasi (Covin dan Slevin, 1991; Hornsby *et al.*, 1993; Zahra, 1993).

Pada yang lain Doney *et al.* (1998) berpendapat bahwa kultur organisasi baik pada tingkat personal maupun organisasi dapat memberikan sebuah keunggulan bersaing sehingga perlu dipertimbangkan dalam mempererat hubungan antara bawahan dengan atasan. Oleh karena itu, peran kultur organisasi memberikan arti penting bagi pengembangan sebuah organisasi sehingga kultur organisasi perlu dipertimbangkan dalam menerapkan kapabilitas sebagai strategi organisasi. Pada sisi lain Holmes dan Marsden (1996) menyatakan budaya perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Sementara Lusch dan Harvey (1994) mengemukakan bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tidak berwujud antara lain seperti budaya organisasional, hubungan pelanggan (*customer relationship*) dan citra perusahaan (*brand equity*).

Pada pengendalian formal menunjukkan bahwa variabel ini memiliki pengaruh terhadap *managerial entrepreneurship*, dimana dengan nilai signifikansi 0,0049 lebih kecil dari 0,05. Dapat dimaknai bahwa semakin tinggi tingkat pengendalian formal akan meningkatkan perilaku manajern dalam mengambil keputusan yang lebih inovatif. Baru-baru ini telah dikemukakan bahwa pengendalian formal memiliki peran dalam paket pengendalian yang bertujuan untuk mendorong inovasi (Chenhall dan Morris 1995; Simons 1995; Henri 2006b; Widener 2007).

Penelitian Caruana (1998) memberikan beberapa hasil bahwa pengendalian formal memastikan bahwa organisasi mampu mempertahankan individu kreativitas dalam memecahkan tujuan organisasi tanpa menjadi masalah pada kebijakan sentralisasi yang melumpuhkan *entrepreneurship* pada dimensi inovasi, pengambilan risiko, dan proaktif.

Pengendalian formal membantu untuk memastikan bahwa individu baik tim dan inovasi, tidak untuk mengejar peluang acak atau berlebihan yang tidak konsisten dengan misi perusahaan dan arah strategis. Organisasi dapat mencapai pengendalian formal tersebut dalam beberapa cara.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, SARAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Sistem pengendalian manajemen yang mencakup jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal juga memberikan pengaruh terhadap *managerial entrepreneurship* dalam pengambilan risiko. Berdasarkan ketiga perangkat SPM ternyata jaringan sosial, budaya inovatif organisasi, dan pengendalian formal memiliki pengaruh terhadap pengambilan risiko. Pada jejaring sosial ternyata dapat memberikan efek yang positif terhadap manajer dalam melakukan tindakan atau pengambilan keputusan yang inovatif.
2. Penelitian ini membuktikan mengenai efek dari proses sosialisasi dan kemauan untuk berbagi informasi, terlibat dalam pemecahan masalah bersama, beradaptasi dengan perubahan atau ketidakpastian, dan menghindari penggunaan kekuasaan (Mahama, 2006). Sementara pada budaya inovatif organisasi dan pengendalian formal memiliki pengaruh negatif terhadap pengambilan risiko. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang merupakan salah satu perusahaan sektor publik yang dalam pengelolaannya berada di bawah pemerintah daerah. Tentu akan sangat sulit dalam proses menciptakan budaya inovatif yang memberikan keberanian bagi manajer dalam pengambilan risiko atau keputusan yang inovatif.
3. Jaringan sosial memiliki pengaruh negatif terhadap pengambilan risiko, ini menunjukkan bahwa jaringan sosial dapat memberikan kontribusi terhadap pengambilan risiko yang inovatif, namun arah hubungan negatif menandakan bahwa manajer masih belum berani mengambil risiko yang inovatif dikarenakan kebijakan-kebijakan yang dihasilkan harus sesuai dengan ketentuan atau sepengetahuan pemerintah daerah sebagai pemegang saham tunggal di daerah. Hal ini dapat menghambat dalam melakukan pengambilan keputusan atau risiko yang inovatif.

Keterbatasan dan Saran

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil, sekalipun secara keseluruhan hasil ini memberikan dukungan dari penelitian sebelumnya, antara lain 1) objek penelitian yang masih terbatas, sehingga tidak dapat menggeneralisasi hasil yang sesungguhnya. 2) masih rendahnya koefisien determinan R^2 , sehingga ketiga variabel tersebut belum dapat menjelaskan secara keseluruhan *managerial entrepreneurship* terutama dalam pengambilan risiko bagi manajer. Sejalan dengan penelitian Chenhall (2011), keterbatasan ini dimungkinkan bahwa masih terdapat variabel lainnya yang akan memperkuat *managerial entrepreneurship*.

Diharapkan pada penelitian lanjutan dapat dimasukan variabel lain guna meningkatkan koefisien determinasi R^2 dan menggunakan metode sampel atau responden yang lebih luas.

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya, dukungan ini sejalan dengan penelitian Moon (1999) di mana terdapat penelitian antar disiplin ilmu yang luas pada *managerial entrepreneurship* dan kelihatannya terdapat suatu usaha untuk memperkenalkan *managerial entrepreneurship* pada sektor publik namun masih terdapat kekurangan penelitian empiris mengenai *managerial entrepreneurship*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahrens, T. dan C. Chapman. 2004. "Accounting for Flexibility dan Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain", *Contemporary Accounting Research*, 21 (2): 271-301.
- Danerson, J. C., H. Hakansson, dan J. Johanson. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58: 1-15.
- Anthony, R.N dan V. Govindarajan. 2012. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Cadez, S., dan Guilding, C. 2008. An Explanatory Investigation of An Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. *Accounting, Organization dan Society*, Vol. 33 No.4, pp. 836-863.
- Caruana, Albert Morris, Michael H. dan Valla, Anthoni J, 1998, The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm, *Journal of Small Business Management*, January:16-29.
- Chenhall, R. H., dan D. Morris. 1995. Organic Decision and Communication Processes dan Management Accounting Systems in Entrepreneurial and Conservative Business Organizations. *Omega* 23: 485-497.
- Chenhall, R. H. 2003. Management Control System Design Within Its Organizational Context: Finding from Contingency-based Research and Directions for The Future. *Accounting, Organizations dan Society*. Vol. 28, No. 1, pp. 127-168.
- Chenhall, R.H., Kallunki J. Pekka dan Silvola H, 2011, Exploring the Relationships between Strategy, Innovation, and Management Control Systems: The Roles of Jaringan sosial, Organic Innovative Culture, and Formal Controls, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 23, 99-128.
- Covin, Jeffrey G. Dan Dennis P. Slevin, 1991, A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1): 7-25.
- Damanpour, F. 1990. *Innovation effectiveness, adoption and organizational performance, in West, M.A. In Innovation dan Creativity at Work*, edited by J. L. Farr, 125-141. Chichester, U.K.: John Wiley.
- Davila, Antonio, Foster, George dan Oyon, Daniel, 2009, *Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing Into New Research Opportunities*, *European Accounting Review*, Vol. 18 No. 2, 281 - 311.
- Denison, D. R. dan Mishra, A. K. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, pp. 204-223.
- Dent, J. F. 1990. *Strategy, Organization and Control: Some Possibilities for*

- Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 1-2, pp. 3-25.
- Dilulio, John J., G. Garvey, dan Donald Kettl. 1993. *Improving Government Performance: An Owner's Manttal*. Washington, DG: Brookings Institution.
- Doney, M., Cannon, J. P., dan Mullen, M. R. 1998. "Understdaning the Influence of National Culture on the Development of Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 601–620.
- Drucker, Peter, 1995, *Inovation in Entrepreneurship*, London:Pan Book
- Fauzi, H., dan Hussain, M. M. 2008. Relationship between Contextual Variables and Management Control Systems: Experience with Indonesian Hospitality Industry, *Working Paper*, pp. 1-34.
- Gerdin, J., dan Greve, J. 2008. The Appropriateness of Statistical Methods for Testing Contingency Hypotheses in Management Accounting Research. *Accounting, Organizations dan Society*, Vol. 33, No. 5 pp. 995-1009.
- Ghozali, Imam. 2011, *Aplikasi Multivariate dengan SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goes, J. B., dan S. H. Park. 1997. Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. *Academy of Management Journal* 40 (3): 673–696.
- Greve, A. dan Salaff, J.W., 2003.Social Networks and Entrepreneurship *Journal Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-22.
- Gulati, R., Nohria N., & Zaheer A., 2000, "Strategic networks", *Strategic Management Journal*", 21(3), 203-216.
- Hakansson, H., dan J. Lind. 2004. Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations dan Society* 29 (1): 1–93.
- Henri, J.-F. 2006. Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective. *Accounting, Organization dan Society* 31: 529–558.
- Hofstede, G. 1980. *C lt re's conseq ences: International ifferences in work-related value*. London; Sage Publication.
- Khandawalla, P. 1972. The Effect of Different Types of Competition on The Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, No. 2, pp. 275-285.
- Kloot, L. 1997. Organizational Learning and Management Control Systems: Responding to Environmental Change. *Management Accounting Research*. Vol. 8, No. 1, pp. 47-73.
- Lövstål, Eva. 2001. *A Quest for Accounting dan Control within Entrepreneurial Organisations – the Roxtec Odyssey*. Licentiate Thesis. Lund: Lund University.
- Lövstål, E. 2008, *Management Control Systems in Entrepreneurial Organisations – A Balancing Challenge*, Jönköping International Business School, Jönköping University, JIBS Dissertation Series No. 045.
- Mahama, H. 2006. Management Control Systems, Cooperation dan Performance in Strategic Supply Relationships: A Survey in the Mines. *Management Accounting Research*, Vol. 17, No. 2, pp. 315-339.
- Malmi, T., dan Brown, D.A. 2008. Management Control Systems as A Package-Opportunities, Challenges dan Research Directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 2, pp. 287-300.
- Miller, D., dan Friesen, P. H. 1982. Innovation In Consercative dan Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*. Vol. 3, No. 1, pp. 1-25.
- Miller, D. 1983. The Corelated of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, Vol. 29, No. 7, pp. 770-791.

- Mintzberg, H. 1994. *The Rise dan Fall of Strategic Planning*. New York, NY: The Free Press.
- Mintzberg, H., dan J. A. Waters. 1985. Of strategies, deliberate dan emergent. *Strategic Management Journal* 6: 257–272.
- Moon, Myung J, 1999, The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter ? *Public Administration Review*, 59 (1): 31-43.
- Naman, J. L., dan Slevin, D. P., 1993. Entrepreneurship dan the Concept of Fit: A Model dan Empirical Test. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 137-153.
- Noteboom, B. 1999. Innovation dan the inter-firm linkages: New implications for policy. *Research Policy* 28: 793–805.
- Otley, David T, 1980, The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement dan Prognosis, *Accounting Organization dan Society*, Vol 5, pp. 413-428.
- Otley, D, dan Berry, A. J. 1980. Control, Organization dan Accounting. *Accounting, Organization dan Society*, Vol. 5, No. 2, pp. 231-244.
- Pennings, J. M., dan F. Harianto. 1992. The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry. *Strategic Management Journal* 13 (1): 29–46.
- Peters, B. Guy dan Donald, J. Savoie, 1995, *Governance in a New Environment*, Montreal:McGill/Quens University Press.
- Quinn, J. B. 1980. Strategies for Change, Logical Incrementalism. Homewood, IL: Irwin.
- Sanger, Mary B dan Martin A. Levin, 1992, Using Old Stuff in New Ways;Innovation as a case of Evolutionary Tinkering, *Journal of Policy Analsis dan Management* (1): 88-115.
- Sekaran, U. 2010. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 3rd Edition. John Wiley dan Sons, Inc.
- Simons, R. 1994. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 46-62.
- Simons, R. 1995. Levers of Control. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Syahdan, S.A, dan Santoso, P.B.,. 2004, Pengaruh Struktur, Budaya, dan Lingkungan Organisasi Terhadap Dimesi *Managerial Entrepreneurship*, *Jurnal Bisnis dan Strategi*, Volume 13, hal. 190-204.
- Widener, S. K. 2007. An Empirical Analysis of The Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations dan Society* 32 (7/8): 757–788.
- Wood, V. R., Bhuin, S., dan Kiecker, P. 2000. Market Orientation dan Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*, Vol.48, No. 2, pp. 213-226.
- Zaltman, G., R. Duncan, dan J. Holbek. 1973. Innovations dan Organizations. New York, NY: Wiley.

