

PENGARUH PENGGUNAAN ANGGARAN PADA KINERJA INOVASI PRODUK DAN INOVASI PROSES TERHADAP KINERJA ORGANISASI

by Grace Tiana Solovida

Submission date: 13-Apr-2023 10:40AM (UTC+0700)

Submission ID: 2063148652

File name: 07._Fix_Artikel_Rahmawati_Solovida_2022_JRAI_SNA_XXV.pdf (303.45K)

Word count: 9134

Character count: 60502

2
**PENGARUH PENGGUNAAN ANGGARAN PADA KINERJA INOVASI
PRODUK DAN INOVASI PROSES TERHADAP KINERJA
ORGANISASI**

2
Sinta Rahmawati dan Grace Tianna Solovida

Prodi Akuntansi STIE BPD Jawa Tengah
sinta.rahmawati362@gmail.com , tianna3186@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to analyze the effect of using a budget system on the performance of product innovation and process innovation on organizational performance. The population in this study are manufacturing companies in the consumer goods industry sector listed on IDX in 2021. The sample used in this study were 29 manufacturing companies in the consumer goods industry sector, which received data from 42 respondents. The analytical method in this study uses Partial Least Square (PLS) which consists of analysis of the outer model and inner model. The results of this study indicate that product innovation has no effect on organizational performance, the innovation process has no effect on organizational performance, budget planning for product innovation development on organizational performance, planning for developing the relationship between innovation and organizational performance, and budget control does not memorization the relationship between product innovation. and process innovation on organizational performance

Keywords: *Organizational performance, Technological innovation, Budget system, Diagnostic use, Interactive use*

Abstrak

10
Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penggunaan sistem anggaran pada kinerja inovasi produk dan inovasi proses terhadap kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi yang terdaftar di BEI tahun 2021. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 29 perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi, yang mendapatkan data 42 responden. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) yang terdiri dari analisis *outer model* dan *inner model*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi produk tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, inovasi proses tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, perencanaan anggaran memperlemah hubungan inovasi produk terhadap kinerja organisasi, perencanaan anggaran memperkuat hubungan inovasi proses terhadap kinerja organisasi, dan pengendalian anggaran tidak memoderasi hubungan inovasi produk dan inovasi proses terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci: Kinerja organisasi, Inovasi teknologi, Sistem anggaran, Penggunaan diagnostik, Penggunaan interaktif

1. Pendahuluan

Pandemi Covid-19 mengancam kelangsungan kegiatan usaha di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Mudah-mudahan penularan dari virus ini melumpuhkan seluruh kegiatan masyarakat. Mayoritas perusahaan yang ada di Indonesia dari berbagai sektor industri mengalami keterpurukan. Sebagai upaya untuk menekan angka penularan virus ini, Pemerintah memberlakukan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) di berbagai daerah di Indonesia untuk membatasi mobilitas masyarakat. Dengan adanya kebijakan tersebut maka berdampak pula pada kegiatan perekonomian berupa melemahnya permintaan atau perdagangan pada sektor industri (*sumber: Ekonomi Bisnis*) (2020).

Industri manufaktur menjadi salah satu sektor yang selama ini berperan penting dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional. Menurut *ekonom Institute of Development For Economics and Finance (INDEF) Enny Sri Hartati mengatakan* bahwa ada indikasi persoalan manufaktur, ada kenaikan impor yang signifikan pada Februari 2021, hal ini mengkhawatirkan, karena adanya peningkatan yang signifikan oleh perusahaan manufaktur, terutama impor barang konsumsi. Walaupun peningkatan barang konsumsi sering terjadi ketika menjelang hari raya, namun beda dengan persoalan ini, karena spesifikasi barang yang diimpor didominasi oleh manufaktur, sehingga dapat mengancam industri dalam negeri. Dengan adanya impor yang luar biasa maka dapat memperburuk persoalan utama industri manufaktur dalam negeri, yaitu daya saing yang ditekan oleh *high cost economy* (*sumber: Ekonomi Bisnis.Com*) (2021).

Salah satu contoh perusahaan manufaktur di sektor industri yang terkena dampak pandemi Covid-19 adalah PT Sentra Food Indonesia Tbk. PT Sentra Food Indonesia Tbk mencatat bahwa kinerjanya menurun pada tahun lalu. Pandemi Covid-19 membuat PT Sentra Food Indonesia Tbk banyak kehilangan pelanggannya dari sejumlah segmen pasar. Pada tahun 2020 PT Sentra Food Indonesia Tbk membukukan penjualan sebesar Rp 94,56 miliar. Angka itu menurun 25,10% secara tahunan dari torehan di 2019 senilai Rp 126,25 miliar. Penyusutan tersebut meliputi penjualan daging olahan turun sebanyak 18,89% menjadi Rp 58,51 miliar dan penjualan daging mentah turun sebesar 33,38% menjadi Rp 36,04 miliar. (*sumber: Kontan.co.id*) (2021).

Dengan menurunnya penjualan yang dialami oleh PT Sentra Food Indonesia Tbk maka berpengaruh pada kinerja organisasi PT Sentra Food Indonesia Tbk. Kinerja merupakan pencapaian organisasi dalam periode tertentu. Menurut (Destriyani, 2015) kinerja organisasi adalah keadaan yang harus dilaporkan kepada pihak tertentu sebagai informasi atas tingkat pencapaian sebuah organisasi dan dihubungkan dengan tujuan organisasi tersebut untuk mengetahui dampak positif dan negatif atas kebijakan operasional yang diambil.

Menurut Beuren et al (2021), indikator kinerja organisasi adalah tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat pertumbuhan keuntungan, pengembalian investasi, rasio keuntungan/penjualan, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, peningkatan pangsa pasar, penyediaan produk berkualitas lebih tinggi, lebih efisien dalam menggunakan sumber daya, memiliki proses internal yang berorientasi pada kualitas, pengiriman pesanan lebih cepat, meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, memiliki lebih banyak karyawan yang berkualitas, memiliki karyawan yang lebih kreatif dan inovatif, memiliki karyawan dengan kepemimpinan dan bakat yang lebih besar.

Inovasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja organisasi serta dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Organisasi harus dapat inovatif agar mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan lingkungan (Agbim et al., 2013). Inovasi dapat dilihat dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan hubungan, mencari dan memanfaatkan peluang baru, mencari cara untuk beroperasi di pasar yang sudah ada dan membuka pasar baru (Cheng, 2018)

Menurut Damanpour & Schneider (2009), inovasi bisa berupa produk atau jasa baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi organisasi. Inovasi memiliki berbagai jenis, penelitian yang dilakukan oleh Camisón & Villar-López (2014) berfokus pada inovasi teknologi, yaitu meliputi inovasi produk dan inovasi proses.

Inovasi produk adalah usaha perusahaan untuk menciptakan produk baru dengan tujuan agar sesuai dengan selera masyarakat dan meningkatkan penjualan. Inovasi produk dapat dilakukan dengan membawa produk dan teknologi baru atau produk yang dirumuskan ulang ke pasar yang sudah dalam keadaan perbaikan (Vlastou-Dimopoulou, 2019). Inovasi proses adalah cara baru untuk membuat proses dalam menghasilkan produk atau jasa. Inovasi proses merupakan serangkaian aktivitas untuk menerapkan inovasi untuk menghasilkan suatu produk atau layanan, dengan tujuan biaya yang lebih rendah atau kualitas produk yang lebih tinggi (Chandra & Haryadi, 2016).

Inovasi teknologi adalah salah satu faktor yang menjadi pendorong kinerja organisasi (Prajojo & Ahmed, 2006), dengan adanya ide-ide yang inovatif maka sebuah organisasi akan dapat meningkatkan kinerja organisasi, terutama sebagai salah satu pilar keunggulan kompetitif (Urbancova, 2013). Menurut Camisón & Villar-López (2014) faktor penting untuk meningkatkan organisasi adalah kinerja keuangan dalam efisiensi penyelesaian proses inovasi. Akan tetapi, inovasi dapat menunjukkan berbagai hasil dan dapat memberi gambaran terhadap kinerja perusahaan yang berbeda-beda (Carnahan et al, 2010). Pembuatan dan peningkatan produk biasanya memerlukan waktu serta menyertakan risiko dan biaya tinggi (Medicine, 2000)

Banyak perusahaan yang selalu mempertimbangkan biaya terkait dengan inovasi dan keperluan untuk meningkatkan kinerja. Karena hal tersebut maka organisasi lebih sering melakukan pengawasan anggaran dalam proses inovasi produk (Dunk, 2011). Namun, beberapa studi menunjukkan aspek yang mungkin menjadi penghambat inovasi, seperti Shields & Young (1994) yang berpendapat bahwa kreativitas tidak boleh dihalangi oleh masalah biaya, dan Weitzel (2013)

yang memperingatkan bahwa pengendalian dalam proses inovasi produk bisa menjadi penghalang kreativitas.

Menurut Davila et al (2009) sistem pengendalian manajemen (SPM) dapat menjadi lebih fleksibel dan dinamis untuk menyesuaikan dan berkembang ke ketidakpastian inovasi, dan juga menjaga stabilitas dalam menangani model kognitif. Model kognitif merupakan suatu model yang berhubungan dengan sistem interaktif dengan mempertimbangkan aspek pengguna, seperti pemahaman, pengetahuan, tujuan dan pemrosesan, pola komunikasi, dan tindakan (Davila et al, 2009). Sistem pengendalian manajemen (SPM) sangat penting bagi suatu perusahaan. Sistem pengendalian manajemen (SPM) digunakan perusahaan untuk perumusan dan penerapan strategi, sistem pengendalian manajemen (SPM) juga berperan dalam keunggulan bersaing dan keunggulan kinerja. Bagi perusahaan, sistem pengendalian manajemen (SPM) digunakan sebagai alat untuk memudahkan perusahaan dalam menggunakan sumber daya untuk bersaing. Tujuan sistem pengendalian manajemen (SPM) adalah untuk memberikan informasi dalam pengambilan keputusan perencanaan dan evaluasi (Wardani, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Dunk (2011) membandingkan penerapan sistem anggaran dengan karakteristik perencanaan dan pengendalian. Sistem pengendalian manajemen (MCS) interaktif dan diagnostik menemukan bahwa penggunaan anggaran memoderasi hubungan antara inovasi dan kinerja. Meningkatnya pengaruh penggunaan anggaran yang memoderasi hubungan antara inovasi dan kinerja ketika sistem anggaran digunakan dengan tujuan utama perencanaan. Lopez-Valeiras et al (2016) meneliti penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif (*Interactive management Control System/IMCS*) secara langsung mempengaruhi organisasi dan inovasi proses. Lopez-Valeiras et al (2016) juga menganalisis peran moderasi sistem pengendalian manajemen interaktif (IMCS) dalam hubungan antara inovasi dengan kinerja keuangan dan menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen interaktif (IMCS) dapat menjadi peran moderasi dalam interaksi ini.

Penelitian Beuren et al (2021) menemukan bahwa ketika anggaran digunakan secara dominan sebagai mekanisme perencanaan, kemungkinan besar bahwa inovasi proses meningkatkan kinerja organisasi tidak diterima. Perencanaan anggaran tidak dikonfirmasi sebagai karakteristik pengendalian dengan penggunaan pengendalian interaktif. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan Lopez-Valeiras et al (2016) yang menyatakan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif (IMCS) secara positif memoderasi pengaruh inovasi proses terhadap kinerja keuangan.

Berdasarkan fenomena penurunan penjualan yang dialami oleh perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi di Indonesia yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan fenomena perbedaan hasil penelitian mengenai penggunaan anggaran pada kinerja inovasi terhadap kinerja organisasi, menjadi dasar penelitian ini : 1) Apakah terdapat pengaruh penggunaan perencanaan anggaran pada kinerja inovasi produk?, 2) Apakah terdapat pengaruh penggunaan perencanaan anggaran pada kinerja inovasi proses?, 3) Apakah terdapat pengaruh penggunaan pengendalian

anggaran pada kinerja inovasi produk?, 4) Apakah terdapat pengaruh penggunaan pengendalian anggaran pada kinerja inovasi proses?

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara pengaruh penggunaan anggaran terhadap kinerja inovasi produk dan inovasi proses. Dengan demikian maka tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis : 1) Pengaruh penggunaan sistem perencanaan anggaran terhadap kinerja inovasi produk, 2) Pengaruh penggunaan sistem perencanaan anggaran terhadap kinerja inovasi proses, 3) Pengaruh penggunaan sistem pengendalian anggaran terhadap kinerja inovasi produk, 4) pengaruh penggunaan sistem pengendalian anggaran terhadap kinerja inovasi proses. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan terkait pengaruh penggunaan sistem anggaran pada kinerja inovasi produk dan inovasi proses.

2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Teori Kontijensi

Teori kontijensi merupakan sistem terbuka yang terdapat dalam suatu industri yang memproses interaksi untuk menyesuaikan dan mengontrol kawasan industri serta menjaga kelangsungan bisnis.

Teori kontijensi menunjukkan apakah SPM (Sistem Pengendalian Manajemen) bergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi wilayah tempat sistem tersebut diterapkan (Sahabuddin, 2017).

Teori ini kemudian menjadi salah satu teori yang paling sering dipakai dalam menjelaskan berbagai fenomena dalam riset akuntansi manajemen hingga saat ini. Teori kontijensi digunakan sebagai kerangka konseptual untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Kinerja organisasional merupakan hasil dari kesesuaian antara fitur-fitur organisasional dan berbagai faktor kontijensi (Morton & Hu, 2008). Faktor kontijensi dapat berupa faktor kontijensi yang mempengaruhi desain dan fungsi organisasi, misalnya teknologi dan lingkungan maupun faktor kontijensi yang mempengaruhi struktur organisasional misalnya ukuran perusahaan, ketidakpastian lingkungan, teknologi produksi, strategi korporat, dan pasar (Handojono et al., 2021).

Pada bidang akuntansi, para peneliti menggunakan teori kontijensi untuk menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja inovasi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah inovasi. Dalam hubungannya dengan inovasi dan kinerja organisasi, penggunaan anggaran sebagai sistem pengendalian manajemen bertindak sebagai variabel *moderating* (Handojono et al., 2021).

2.2. Inovasi Produk dan Inovasi Proses

Inovasi sendiri bermakna yaitu memperkenalkan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang lebih bermanfaat. Inovasi atau *innovation* berasal dari kata *to innovate* yang memiliki makna membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Tujuan dari inovasi adalah untuk menciptakan ide-ide baru yang bertujuan untuk memperbaiki menjadi sesuatu yang lebih baik,

menghasilkan keuntungan, dan dapat meningkatkan efisiensi. Tujuan inovasi dalam organisasi adalah untuk menemukan ide-ide baru yang berguna untuk perubahan proses dalam organisasi tersebut.

Inovasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi karena dengan adanya inovasi maka akan adanya pembaharuan, dan inovasi dilakukan karena untuk memenuhi kepuasan konsumen (Widjaja & Winarso, 2019).

Menurut Cheng (2018), inovasi dapat dipahami sebagai proses perubahan dengan empat pendekatan, yang pertama adalah inovasi produk, inovasi produk adalah perubahan produk dan / atau layanan yang ditawarkan perusahaan kepada pasar. Kedua adalah inovasi proses, inovasi proses yaitu perubahan dalam cara produk dibuat atau cara produksi dan ditawarkan. Ketiga adalah inovasi posisi, inovasi posisi yaitu perubahan dalam konteks dimana produk dan layanan muncul, dan yang ke empat adalah inovasi paradigma, inovasi paradigma yaitu perubahan model administrasi bisnis.

Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi Vlastou-Dimopoulou (2019), dalam Oslo Manual, memberikan empat klasifikasi inovasi yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran dan inovasi organisasi. Camisón & Villar-López (2014) menjelaskan bahwa inovasi produk dan inovasi proses merupakan inovasi teknologi, sedangkan inovasi pemasaran dan inovasi organisasi merupakan inovasi non teknologi. Menurut Vlastou-Dimopoulou (2019), inovasi teknologi produk terjadi ketika karakteristik atau manfaat baru diberikan pada barang atau jasa, yang memberi keuntungan lebih besar saat inovasi teknologi produk dilaksanakan. Inovasi proses teknologi terjadi sesuai dengan perubahan yang diterapkan dalam tahap produksi, untuk mengambil keuntungan dan manfaat dari perubahan tersebut.

Inovasi teknologi biasanya dicirikan dengan penggunaan mesin, peralatan, dan metode produksi dalam sebuah organisasi dalam proses produksi atau untuk mengubah bahan, masukan, dan pengetahuan menjadi produk atau layanan (Damanpour & Schneider, 2009). Menurut Croitoru (2012), inovasi teknologi mengacu kepada implementasi produk dan proses baru atau perubahan signifikan pada produk atau proses yang sudah ada.

2.3. Kinerja Inovasi

Evaluasi kinerja dianggap sebagai salah satu cara yang efisien untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Bessant et al., 1994). Dengan melakukan evaluasi kinerja maka dapat membantu mendeteksi masalah, mengidentifikasi kemungkinan yang akan dilakukan dan mengungkapkan tindakan yang paling tepat untuk dilaksanakan (Kaare, 1990). Kinerja dapat dimengerti sebagai pencapaian perusahaan, tujuan strategis, dan yang lebih khusus pada tingkat dimana upaya tertentu untuk mempengaruhi keluaran atau *output* organisasi, seperti pangsa pasar, profitabilitas dan pertumbuhan penjualan (Hult et al., 2004).

Beberapa faktor yang dapat meningkatkan upaya inovasi adalah seperti persaingan, siklus hidup produk yang lebih pendek, dan laju perkembangan teknologi yang dipercepat, dengan adanya upaya inovasi membuat keuntungan semakin bergantung pada kemampuan untuk menghasilkan produk baru

(Henri, 2006; Prajogo & Ahmed, 2006). Produk yang inovatif dapat meningkatkan keunggulan kompetitif karena produk inovatif akan berbeda dengan produk lain yang ada di pasar, dengan begitu maka cenderung akan meningkatkan pangsa pasar perusahaan (Beuren et al, 2021), dan dengan adanya inovasi memungkinkan untuk harga yang lebih tinggi, dan dapat meningkatkan profitabilitas (Jermias, 2007). Pada saatnya, inovasi proses dapat mengarah pada peningkatan produktivitas, pengurangan biaya dan peningkatan efisiensi (Laforet, 2013)

Berbagai aspek upaya inovasi telah banyak dipelajari, karena inovasi dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Dunk, 2011). Beberapa studi telah menunjukkan hubungan positif antara inovasi dan kinerja seperti Damanpour & Schneider (2009) yang menggunakan indikator kinerja multidimensi, dan Camisón & Villar-López (2014) ketika menilai hubungan antara inovasi organisasi dan inovasi teknologi serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan industri, menemukan bahwa keduanya dapat mengarah pada kinerja perusahaan yang baik.

Terdapat kesulitan dalam memahami proses inovasi, bagaimana cara pelaku inovasi untuk berinteraksi mempengaruhi kinerja (Hult et al., 2004). Literatur menunjukkan bahwa hubungan inovasi dan kinerja memiliki hasil yang beragam, beberapa menemukan pengaruh negatif (Guan & Chen, 2010), dan beberapa studi menemukan pengaruh positif antara inovasi dan kinerja (Dunk, 2011)

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan membahas tema pengendalian anggaran sebagai elemen yang mampu mempengaruhi hubungan antara inovasi teknologi dan kinerja. Beberapa studi menyatakan bahwa pentingnya penyelidikan penggunaan sistem anggaran dalam inovasi (Beuren et al, 2021). Beberapa faktor dapat mempengaruhi hubungan antara inovasi dan kinerja, karena tingginya biaya dan ketidakpastian yang terlibat dalam proses inovasi. Selain itu dianggap bahwa anggaran dapat memberikan pengawasan yang diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian dan mendorong efisiensi.

2.4 Perencanaan Anggaran dan Pengendalian Anggaran dalam Inovasi

Penganggaran tidak menjadi salah satu mekanisme utama yang berkontribusi pada inovasi, tetapi penganggaran yang tidak mencukupi untuk inovasi dapat mempengaruhi kemampuan untuk berinovasi. Anggaran juga dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Laitinen et al., 2016).

Anggaran sering digunakan dalam fungsi perencanaan dan pengendalian (Agbim et al, 2013), dan mungkin akan berakibat pada cara bagaimana inovasi akan mempengaruhi organisasi dalam kinerja keuangan (Dunk, 2011). Namun, pengendalian manajerial yang meliputi anggaran, tidak sesuai dengan inovasi produk, dikarenakan sistem pengendalian manajemen (*management Control System/MCS*) formal dapat menghambat kreativitas dan promosi inovasi (Bisbe & Otley, 2004).

Sistem pengendalian manajemen (MCS) adalah alat bagi seorang manajer untuk memastikan penggunaan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, sebagai prosedur dan sistem

formal yang menggunakan informasi untuk mencapai atau mengubah pola dalam suatu aktivitas organisasi (Rosini & Si, 2020). Sistem formal adalah sistem yang memperjelas struktur kebijakan dan prosedur, sistem yang memungkinkan adanya pendelegasian otoritas, sistem formal harus diikuti oleh anggota organisasi. Pengendalian formal adalah pengendalian yang disahkan oleh organisasi dalam bentuk peraturan, surat keputusan, kode etik, presensi, dan bentuk lain yang bersifat formal. Sedangkan pengendalian informal merupakan pengendalian tidak langsung yang berarti pengendalian informal tidak disahkan secara resmi oleh organisasi (Rosini & Si, 2020).

Pada proses inovasi terdapat hambatan karena inovasi dapat disertai dengan ketidakpastian, koneksi yang tidak diketahui, pengecualian dan penilaian keluaran yang kompleks (Davila et al., 2009). Anggaran dengan karakteristik pengendalian mungkin tidak dapat membantu memfasilitasi inovasi produk dan meningkatkan kinerja perusahaan, karena pada proses inovasi cenderung tidak ditentukan, sedangkan mekanisme penganggaran bekerja dengan cara lain. Jika penganggaran digunakan sebagai mekanisme pengendalian, maka kontribusi terhadap kinerja inovasi produk akan cenderung berkurang, dan jika anggaran digunakan sebagai mekanisme perencanaan maka kinerja organisasi akan meningkat (Dunk, 2011).

2.5 Kinerja Organisasi

Kata kinerja berasal dari bahasa Inggris yaitu *job performance* atau *actual performance* yang memiliki arti prestasi kerja atau hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Hasil kerja tersebut tentu merupakan hasil dari proses yang sudah dirumuskan dalam sistem kerja (Sistem Operasional Prosedur). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan dalam suatu periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan yang terjadi, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Depitra & Soegoto, 2018).

Kinerja organisasi memiliki pengertian yang beragam, menurut Ni Kadek Suryani Dan John E.H.J. FoEh (Google Buku) kinerja organisasi adalah penekanan pada proses dan hasil akhir yang dapat dicapai oleh organisasi pada periode tertentu. Penilai pada hasil akhir berbeda-beda tergantung dari perencanaan awal dan arah kerja organisasi baik dari persepsi keuangan maupun non keuangan. Dengan demikian kinerja organisasi dapat dipandang sebagai hasil dari proses yang dilakukan oleh individu-individu yang berada didalam sebuah organisasi berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan.

Kinerja organisasi selain sebagai gambaran atas keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan, juga dapat menggambarkan hasil yang dicapai perusahaan dari serangkaian pelaksanaan fungsi kerja, atau aktivitas dalam periode tertentu. Penilaian kinerja memiliki nilai penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan, karena digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam periode tertentu, penilaian kinerja juga digunakan untuk memberi masukan atau evaluasi untuk perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi dimasa mendatang.

2.6. Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Penggunaan Anggaran, Inovasi, Kinerja Organisasi

Konsep teori kontijensi menjelaskan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dalam sebuah perusahaan. Teori kontijensi digunakan sebagai kerangka konseptual untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Sahabuddin, 2017). Dalam penelitian ini teori kontijensi menjelaskan hubungan pengaruh partisipasi penggunaan anggaran pada kinerja inovasi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah inovasi. Dalam hubungannya dengan inovasi dan kinerja organisasi, penggunaan anggaran sebagai sistem pengendalian manajemen bertindak sebagai variabel *moderating* (Handojono et al., 2021).

Anggaran sebagai mekanisme perencanaan. Menurut Beuren et al (2021) prosesnya kurang formal, dan akan memungkinkan adanya pilihan yang tersedia untuk membuat keputusan. Laitinen et al (2016) berpendapat bahwa ketika anggaran digunakan sebagai mekanisme perencanaan, akan dianalisis dan kemungkinan *output* atau keluaran disediakan untuk menemukan solusi terbaik dan untuk dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan. Oleh karena itu, sistem anggaran jika digunakan sebagai mekanisme perencanaan cenderung memberikan kontribusi terhadap inovasi produk yang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Bisbe & Otley, 2004; Dunk, 2011; Lopez-Valeiras et al., 2016)

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dunk (2011) dan Lopez-Valeiras et al (2016) yang hanya mengukur kinerja keuangan menunjukkan bahwa penggunaan anggaran sebagai mekanisme perencanaan dapat mendukung inovasi produk dan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan penelitian yang dilakukan Bisbe & Otley (2004) dan Laitinen et al (2016) yang menggunakan pengukuran kinerja yang menangani aspek-aspek berkaitan dengan kinerja organisasi juga menunjukkan bahwa penggunaan anggaran sebagai mekanisme perencanaan dapat mendukung inovasi produk dan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, analisis penggunaan anggaran memiliki karakteristik perencanaan (interaktif) dan pengendalian (diagnostik) yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H1 : *Ketika perencanaan anggaran digunakan, inovasi produk akan meningkatkan kinerja organisasi.*

Penelitian terdahulu yang dilakukan Camisón & Villar-López (2014) mengungkapkan bahwa penelitian menggunakan inovasi produk dan proses dalam desain yang sama, tidak dapat mengungkapkan pengaruh masing-masing terhadap kinerja, untuk itu variabel inovasi proses juga

harus dianalisis dengan jelas menggunakan karakteristik perencanaan. Inovasi produk dan inovasi proses ketika dipisahkan maka dapat menunjukkan hasil yang berbeda. Inovasi proses berkaitan dengan semua aktivitas operasional untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Lopez-Valeiras et al., 2016). Dengan begitu maka anggota organisasi dapat mencari pemecahan masalah dalam inovasi proses dan mengembangkan saran baru yang mengarah pada promosi inovasi proses. Oleh karena itu sistem pengendalian manajemen (SPM) dalam penggunaan perencanaan anggaran dapat digunakan sebagai alternatif dalam inovasi proses yang dapat meningkatkan kinerja (Simons, 2019).

Penelitian yang dilakukan Lopez-Valeiras et al (2016) menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif (*Interactive management Control System/IMCS*) secara langsung mempengaruhi organisasi dan inovasi proses, sistem pengendalian manajemen interaktif (IMCS) dapat berperan sebagai moderasi pada pengaruh inovasi terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian, variabel inovasi proses ditambahkan pada perencanaan anggaran, dan hipotesis kedua dirumuskan:

H2 : *Ketika perencanaan anggaran digunakan, inovasi proses akan meningkatkan kinerja organisasi.*

Anggaran sebagai mekanisme pengendalian mungkin tidak dapat memfasilitasi inovasi produk dan meningkatkan kinerja perusahaan, karena bagian dari proses inovasi tidak ditentukan. Pengendalian anggaran yang ketat dapat mendorong perilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dan hanya memberi sedikit kesempatan bagi organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tak terduga dalam sebuah proyek. Ketidakpastian hasil inovasi dapat menghambat penggunaan pengendalian anggaran. Efektivitas pengendalian anggaran dapat dibatasi bila tidak memungkinkan diperlukan untuk kegiatan penelitian dan pengembangan dan menemukan hubungan *output* atau keluaran dengan prosesnya (Beuren et al., 2021).

Henri (2006) menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian diagnostik berfokus untuk mendukung implementasi strategi. Hal ini sejalan dengan asumsi yang diberikan oleh Simons (2019) bahwa penggunaan sistem pengendalian diagnostik menekan pada pengendalian. Namun, Bisbe & Otley (2004) menemukan bahwa penekanan pada pengendalian tidak mendukung inovasi. Demikian pula, Dunk (2011), dan Beuren et al (2021) menunjukkan bahwa jika penganggaran pada dasarnya digunakan sebagai mekanisme pengendalian, kontribusi terhadap kinerja inovasi produk cenderung kecil dan tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3 : *Ketika pengendalian anggaran digunakan, inovasi produk tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi.*

Dunk (2011) mempertimbangkan deskripsi yang diajukan Simons (2019) dari karakteristik penggunaan diagnostik, meskipun hasil yang dikemukakan oleh Bisbe & Otley (2004) menyatakan bahwa penggunaan diagnostik memiliki hubungan negatif dengan inovasi, dan membatasi penelitian pada inovasi produk. Sejalan dengan penemuan yang diajukan oleh Camisón & Villar-López (2014) dan Lopez-Valeiras et al (2016), kemudian perlu dilakukan penelitian pada variabel inovasi proses dengan karakteristik pengendalian, untuk melengkapi analisis.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Beuren et al (2021) menunjukkan bahwa mempertimbangkan penggunaan anggaran dengan karakteristik pengendalian (diagnostik) sebagai mekanisme yang dapat memperoleh manfaat inovasi proses tidak mendapatkan dukungan karena tidak ada kontribusi inovasi proses terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4 : *Ketika pengendalian anggaran digunakan, inovasi proses tidak berkontribusi pada kinerja organisasi.*

Peneliti berharap dapat menemukan pengaruh peran moderasi anggaran dengan karakteristik perencanaan, baik dalam hubungan antara inovasi produk dan kinerja organisasi dan dalam hubungan antara inovasi proses dan kinerja organisasi. Sebaliknya, anggaran dengan karakteristik pengendalian diharapkan tidak memberikan pengaruh dalam moderasi hubungan tersebut atau dapat menekan pengaruh tersebut.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan bukti empiris tentang dampak anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian sistem pengendalian manajemen (SPM), dalam konteks **inovasi produk dan inovasi proses, terhadap kinerja organisasi**. Dunk (2011) menjelaskan bahwa sangat penting untuk memperhatikan cara bagaimana anggaran digunakan dalam lingkungan inovasi produk untuk peningkatan kinerja.

3. Metode Penelitian

3.1. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data melalui survei. Survei dilakukan dengan mengirim kuesioner kepada responden. Kuesioner merupakan suatu lembar isian yang didalamnya berisi pernyataan-pernyataan yang harus dijawab oleh responden yang berhubungan dengan penelitian.

3.2. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2021, yang berjumlah 70 perusahaan, khususnya ditujukan kepada manajer produksi dan operasi serta manajer keuangan yang ada di 70 perusahaan tersebut.

3.3. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2017). Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus. Sampling sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Sampel penelitian ini adalah 70 perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi. Responden dalam penelitian ini adalah manajer produksi dan operasi, serta manajer keuangan yang ada di 70 perusahaan.

3.4. Variabel Penelitian

Variabel independen dalam penelitian ini adalah inovasi produk dan inovasi proses. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah perencanaan anggaran dan pengendalian anggaran.

3.5. Definisi Operasional Variabel

3.5.1. Variabel Dependen

Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja organisasi. Terdapat delapan indikator pada kinerja organisasi (Laitinen et al., 2016). Responden diminta untuk menilai kinerja perusahaan pada 8 indikator, dengan menggunakan skala Likert 5 poin, 1 sangat tidak setuju, dan 5 sangat setuju. Menurut Hertanto (2017) kelebihan instrumen kuesioner yang menggunakan skala Likert dengan lima skala adalah kuesioner tersebut mampu memberikan jawaban responden yang bersifat netral atau ragu-ragu. Hal ini yang tidak terdapat dalam skala Likert dengan empat skala dimana jawaban yang bersifat netral atau ragu-ragu dihilangkan dalam kuesioner. Selain itu menurut Hertanto (2017), alasan menggunakan skala Likert 5 poin adalah karena skala Likert 7 poin atau 13 poin akan membuat responden menjadi lebih sulit untuk membedakan setiap poin skala dan responden sulit dalam mengolah informasi.

Indikator kinerja organisasi adalah sebagai berikut, tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat pertumbuhan keuntungan, pengembalian investasi, rasio keuntungan atau penjualan, peningkatan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan baru.

3.5.2. Variabel Independen

Variabel independen yang digunakan adalah inovasi produk dan inovasi proses. Indikator penelitian yang digunakan untuk mengukur inovasi produk adalah indikator yang dikemukakan Camisón & Villar-López (2014), yang merupakan pengembangan indikator yang diberikan oleh Tuominen & Hyvönen (2004). Indikator tersebut mengukur kemampuan perusahaan untuk membuat produk baru atau mengubahnya secara substansial. Responden ditunjukkan pada skala Likert 5 poin, 1 sangat tidak setuju dan 5, sangat setuju. Sejauh mana responden setuju dengan masing-masing indikator yang berhubungan dengan perusahaannya. Dalam penelitian ini, terdapat 5 indikator dalam kuesioner yaitu, perusahaan saya mampu mengganti produk usang, perusahaan saya mampu memperluas jangkauan produk, perusahaan saya mampu mengembangkan produk yang ramah lingkungan, perusahaan saya mampu meningkatkan desain produk, perusahaan saya dapat mengurangi waktu untuk mengembangkan produk baru hingga diluncurkan di pasar.

Variabel inovasi proses dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Camisón & Villar-López (2014). Responden ditunjukkan pada skala Likert 5 poin, 1 sangat tidak setuju dan 5, sangat setuju. Sejauh mana responden setuju dengan masing-masing indikator yang berhubungan dengan perusahaannya. Terdapat 7 indikator yang digunakan untuk mengukur inovasi proses yaitu, perusahaan saya mampu menguasai dan menyerap teknologi dasar dan kunci bisnis, perusahaan saya terus mengembangkan program untuk mengurangi biaya produksi, perusahaan saya memiliki

pengetahuan yang berharga untuk inovasi proses manufaktur dan teknologi, perusahaan saya memiliki pengetahuan yang berharga tentang proses dan sistem terbaik untuk kerja organisasi, perusahaan saya mampu menawarkan proses yang ramah lingkungan, perusahaan saya mengelola organisasi produksi secara efisien, perusahaan saya mampu mengintegrasikan aktivitas manajemen produksi.

3.5.3. Variabel Moderasi

Varibel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah penggunaan anggaran untuk perencanaan dan pengendalian, menggunakan indikator yang diusulkan oleh Chong & Mahama (2014), yang merupakan pengembangan indikator yang pernah dikembangkan oleh Henri (2006).

Keduanya menjelaskan bagaimana manajer menggunakan anggaran melalui definisi pengendalian oleh Simons (2019), menggabungkan penggunaan interaktif dengan perencanaan dan penggunaan pengendalian diagnostik, dengan masing-masing memiliki 7 dan 4 indikator. Responden ditunjukkan pada skala respon untuk indikator berkisar 1 sangat tidak setuju hingga 5 sangat setuju. Pada perencanaan anggaran sejauh mana responden saat menggunakan anggaran untuk, pengaktifan diskusi dalam pertemuan atasan dan anggota tim, pengaktifan tantangan berkelanjutan dan debat data yang mendasari, asumsi dan rencana aksi tim Anda, memberikan pandangan umum tentang tim Anda, menjaga tim Anda, memungkinkan tim Anda untuk fokus pada masalah umum, memungkinkan tim Anda untuk fokus pada faktor penentu keberhasilan, mengembangkan kosakata umum dalam tim Anda. Penggunaan pengendalian anggaran dalam inovasi dengan skala respon untuk indikator berkisar 1 sangat tidak setuju hingga 5 sangat setuju. Sejahter mana responden menggunakan anggaran, penyelidikan terhadap kemajuan tim Anda menuju tujuan, pantau hasil tim Anda, bandingkan hasil tim Anda dengan ekspektasi, peninjauan langkah-langkah tim Anda.

3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kasual dikarenakan penelitian ini menguji hipotesis untuk mengetahui hubungan sebab akibat antar variabel. Dengan menganalisis data bertujuan untuk dapat menghasilkan informasi yang berkualitas sehingga data mampu lebih mudah dipahami dan dapat bermanfaat terhadap hal yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan model persamaan *Struktur Equation Modelling (SEM)* yang berbasis menggunakan komponen atau varian. Dalam penelitian ini penulis didukung dengan aplikasi SmartPLS3 yang mampu diproses dengan menggunakan komputer. Kelebihan aplikasi SmartPLS3 yaitu, dapat menguji hubungan variabel pemoderasi yang bersifat langsung. Analisis PLS-SEM terdiri dari 2 (dua) sub model yaitu model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner mode* (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran dilakukan untuk menguji kelayakan (realibilitas dan validitas) item atau indikator yang berbentuk konstruk. Dalam pengukuran dapat menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed variabel* menghasilkan setiap indikator mempengaruhi variabel latennya.

3.6.1.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk dapat mengetahui kualitas data dalam suatu daftar pertanyaan didalam mengidentifikasi suatu variabel dan mengukur tingkat akurasi indikator atau dimensi melalui pengukuran besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel latennya. Indikator dinilai menggunakan dasar korelasi antara item skor/komponen skor yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *average variance extracted* (AVE) dan *factor loading* atau *outer loading* sedangkan *discriminant validity* diukur dari nilai *cross loading*. Data dikatakan valid apabila nilai dari *factor loading* >0.7 dengan konstruk yang diukur, namun pada penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai faktor loading 0.5-0.6 masih dianggap cukup. Selain itu uji validitas data diukur berdasarkan nilai dari *average variance extracted* (AVE) yang harus memiliki nilai > 0.5 dan *cross loading* > 0.7 dalam satu variabel (Ghozali & Latan, 2015)

3.6.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam pendekatan PLS menggunakan nilai *Cronchbach alpha* (CA) dan *Composite reliability* (CR). *Composite reliability* adalah teknik statistika yang digunakan untuk uji reliabilitas yang mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel. Uji reliabilitas dilakukan untuk dapat membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk secara berurutan. Nilai batas untuk CA dan CR adalah 0,70 (Ghozali dan Latan, 2015).

3.6.2. Analisa Model Struktural (inner model)

Model struktural menunjukkan hasil kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk, untuk memastikan model struktur yang dibangun kuat dan akurat. Analisis *inner outer* bisa dinilai melalui beberapa indikator yaitu (Ghozali dan Latan, 2015).

3.6.2.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien R^2 digunakan untuk melihat besar pengaruh model atau kemampuan variabel independen didalam menjelaskan variasi data pada variabel dependen. Nilai R^2 sebesar 0.70, 0.45 dan 0.25 mengindikasikan bahwa model “kuat”, “moderat” atau “lemah”.

3.6.2.2. Uji Signifikansi (Uji Hipotesis)

Pengujian hipotesis bisa dilakukan dengan cara melihat nilai p-value dan t-statistik dengan nilai pembatas p-value dan t-statistik > 1,96 yang dilakukan menggunakan metode *bootstrapping*. Uji signifikansi juga bisa melihat arah dari hubungan antar variabel dengan melihat nilai original sampel. Penggunaan metode *bootstrapping* karena metode ini dapat menghasilkan *resampling* terbaik. dilihat pada tingkat signifikansi dan nilai path koefisien. Jika p value nilai signifikansi < 0,05 dan t-statistik yang dihasilkan > 1,96 maka hipotesis diterima dan diartikan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan p value nilai signifikansi > 0,05 dan t-statistik < 1,96 maka hipotesis ditolak, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Berlaku juga pada variabel moderasi, jika variabel yang mampu memoderasi memiliki p value nilai

signifikansi $< 0,05$. Nilai path koefisien digunakan untuk menunjukkan arah koefisien jalur positif maupun negatif. Pada variabel moderasi nilai path koefisien juga bertujuan untuk menentukan bahwa variabel moderasi tersebut memperlemah atau memperkuat. Variabel moderasi bisa dikatakan memperlemah apabila nilai path koefisien adalah negatif dan bisa dikatakan memperkuat ketika nilai path koefisien adalah positif (Ghozali dan Latan, 2015)

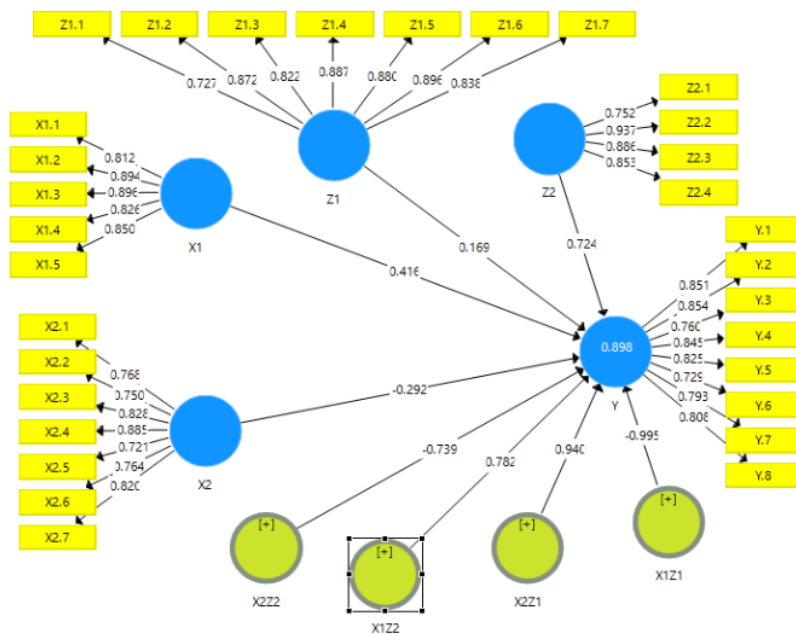
4. Hasil Penelitian

4.1. Gambaran Umum Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah 70 perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2021. Responden dalam penelitian ini adalah manajer produksi dan operasi, serta manajer keuangan yang ada di 70 perusahaan. Kuesioner dibagikan melalui *e-mail* perusahaan. Daftar *e-mail* perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi diperoleh dari profil masing-masing perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Penelitian ini menghubungi responden melalui *e-mail* dan meminta responden untuk berpartisipasi mengisi kuesioner dengan tautan yang terlampir didalam *e-mail*. Kuesioner yang dibagikan sejumlah 70 kuesioner (100%) ke perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2021. Dari 70 kuesioner yang dibagikan, terdapat 42 kuesioner yang kembali (57,

4.2. Analisis Data

4.2.1 Uji Outer Model



Gambar 1

Outer Model

Sumber : Output SmartPLS 3.3, data Primer yang Diolah, 2022

Uji Validitas

Uji Validitas Convergent

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian telah memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Nilai > 0,7 *outer loading* dikatakan tinggi, sedangkan nilai *outer loading* antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup (Ghozali & Latan, 2015). Data menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya < 0,6 sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan dalam penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Berdasarkan perhitungan aplikasi *Smart PLS 3* dalam uji validitas *convergent*, nilai *Average Variance Effects (AVE)* pada setiap variabel menghasilkan angka diatas 0,5 yaitu menunjukkan bahwa hasil pengukuran varian indikator variabel yang terhubung dengan variabel itu sendiri dapat diterima. Maka, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan sudah valid untuk digunakan dalam penelitian.

Uji Validitas Diskriminan

Indikator-indikator yang ada dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam penyusunan masing-masing variabelnya.

Uji Reliabilitas

Composite Reliability

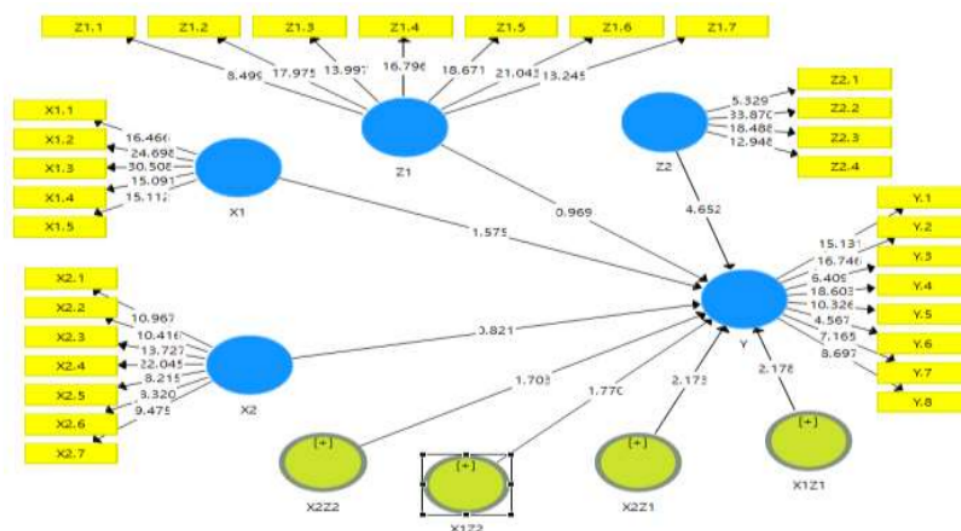
Nilai *Composite Reliability* (terlampir) dari setiap variabel penelitian memiliki nilai di atas 0,7. Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah reliabel, tanggapan responden dalam pernyataan yang tertera di kuesioner adalah konsisten sehingga instrumen penelitian ini terbilang dapat dipercaya.

Cronbach Alpha

Nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian yaitu > 0,7. Oleh karena itu, dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha* atau keseluruhan dari variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.2.2. Uji Inner Model

Dalam penelitian ini, *inner model* atau model struktural digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel latennya. Pengukuran *inner model* dilakukan dengan melihat *R-square* dan *Path Coefficient*nya. Berikut hasil pengujian beserta diagram *inner model* nya :



Gambar 2 Inner Model

Sumber : Output SmartPLS 3.3, data Primer yang Diolah, 2022

R-square

Tabel 1
R-square

Variabel	R-square
Kinerja Organisasi (Y)	0.898

Sumber : Output SmartPLS 3.3, data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan hasil pada tabel 4.1 jika R-square menunjukkan nilai 0,25 mengindikasikan bahwa pengaruhnya lemah, sedangkan nilai 0,45 mengindikasikan sedang (tidak terlalu lemah, tetapi tidak terlalu kuat), dan nilai 0,70 mengindikasikan bahwa pengaruhnya kuat (Ghozali & Latan, 2015). Hasil perhitungan pada *PLS Algorithm* menunjukkan bahwa *R-square* pada variabel kinerja organisasi (Y)

yang berperan sebagai variabel terikat terukur sebesar 89,8%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat terukur sebesar 89,8%, sedangkan sisanya sebesar 10,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan pengaruh dari variabel bebas yang dipilih memiliki pengaruh yang kuat dalam penelitian ini karena lebih besar dari pada kemampuan dari variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Uji Signifikansi (Uji Hipotesis)

Path Coefficient

Uji hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping*. Metode *bootstrapping* yang dipergunakan adalah *Path Coefficient*. *Path Coefficient* untuk mengetahui pengaruh variabel independen pada variabel dependen menggunakan nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi statistik. Berikut ini adalah *output path coefficient* dalam penelitian ini:

Tabel 2
Nilai Hasil Analisis Bootstrapping
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O /STDEV)	P Value
Inovasi Produk (X1) Perencanaan Anggaran (Z1) Kinerja Organisasi (Y)	-0,995	-1,029	0,457	2,178	0,030
Inovasi Proses (X2) Perencanaan Anggaran (Z1) Kinerja Organisasi (Y)	0,940	0,979	0,433	2,173	0,030
Inovasi Produk (X1) Pengendalian Anggaran (Z2) Kinerja Organisasi (Y)	0,782	0,880	0,442	1,770	0,077
Inovasi Proses (X2) Pengendalian Anggaran (Z2) Kinerja Organisasi (Y)	-0,739	-0,817	0,434	1,703	0,089

Sumber : Output SmartPLS 3.3, data Primer yang Diolah, 2022

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* dan *p-value* dari *path coefficient*. *Path Coefficient* digunakan untuk mengetahui hubungan langsung, dari variabel independen ke variabel dependen. Berikut hasil uji hipotesis dari penelitian ini :

Tabel 3
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Rumusan Hipotesis	Hasil Pengujian
H1	Ketika perencanaan anggaran digunakan, inovasi produk akan meningkatkan kinerja organisasi.	Ditolak
H2	Ketika perencanaan anggaran digunakan, inovasi proses akan meningkatkan kinerja organisasi.	Diterima
H3	Ketika pengendalian anggaran digunakan, inovasi produk	Ditolak

	tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi.	
H4	Ketika pengendalian anggaran digunakan, inovasi proses tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi.	Ditolak

4.2 Pembahasan

4.2.1. Ketika perencanaan anggaran digunakan, inovasi produk akan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil dari penelitian, ketika perencanaan anggaran digunakan, inovasi produk akan meningkatkan kinerja organisasi perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi yang menyatakan bahwa H1 ditolak, yang berarti bahwa ketika perencanaan anggaran digunakan menunjukkan bahwa variabel tersebut memperlemah inovasi produk terhadap kinerja organisasi secara signifikan.

Ditolaknya hipotesis ini terbukti dengan respon responden terhadap variabel perencanaan anggaran (Z1) memiliki indeks rata-rata jawaban sebesar 34,08 sehingga menunjukkan bahwa perencanaan anggaran (Z1) memiliki indeks yang cukup baik, namun pada indikator menjaga tim anda (Z1.4) memiliki nilai indeks terendah dibandingkan dengan indikator yang lain dari perencanaan anggaran (Z1) yaitu sebesar 33,2. Hal ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan dalam melakukan perencanaan anggaran tidak dapat membuat tim bekerja lebih solid dan kompak serta kurang memiliki komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada respon responden terhadap variabel inovasi produk (X1) memiliki indeks rata-rata sebesar 35,08 sehingga menunjukkan bahwa inovasi produk (X1) memiliki indeks yang cukup baik, namun pada indikator inovasi produk (X1) mampu mengganti produk usang (X1.1) dan pengembangan produk ramah lingkungan (X1.3) memiliki nilai indeks terendah dibandingkan dengan indikator yang lain dari variabel inovasi produk (X1) yaitu sebesar 34,6. Hal ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang kurang mampu untuk mengganti produk usang dan mengembangkan produk yang ramah lingkungan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Ditolaknya hipotesis ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran (Z1) tidak dapat memperkuat pengaruh inovasi produk (X1) pada kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Beuren et al (2021) yang menyatakan bahwa ketika anggaran digunakan secara dominan sebagai mekanisme perencanaan, inovasi produk cenderung meningkatkan kinerja organisasi, belum didukung. Hasil ini berbeda dengan penelitian Dunk (2011) dan Bisbe & Otley (2004) yang menemukan bahwa penggunaan anggaran dengan tujuan perencanaan dapat memperkuat inovasi produk terhadap kinerja.

4.2.2. Ketika perencanaan anggaran digunakan, inovasi proses akan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil dari penelitian, ketika perencanaan anggaran digunakan, inovasi proses akan meningkatkan kinerja organisasi perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi yang menyatakan bahwa H2 diterima, yang berarti bahwa ketika perencanaan anggaran digunakan

menunjukkan bahwa variabel tersebut memperkuat inovasi proses terhadap kinerja organisasi secara signifikan.

Diterimanya hipotesis ini terbukti dengan respon responden terhadap variabel perencanaan anggaran (Z1) memiliki indeks rata-rata jawaban sebesar 34,08 sehingga menunjukkan bahwa perencanaan anggaran (Z1) memiliki indeks yang cukup baik. Pada indikator pengaktifan diskusi dalam pertemuan (Z1.1) memiliki indeks tertinggi dibandingkan indikator yang lain dari variabel perencanaan anggaran (Z1) yaitu sebesar 35,8. Hal ini berarti bahwa responden melakukan perencanaan anggaran melalui diskusi secara kondusif dalam pertemuan atasan dan anggota tim.

Pada respon responden terhadap variabel inovasi proses (X2) mendapatkan total rata-rata jawaban di angka 34,82, sehingga menunjukkan bahwa inovasi proses (X2) memiliki indeks yang cukup baik. Pada indikator menguasai dan menyerap teknologi bisnis (X2.1) dan pengetahuan inovasi proses manufaktur dan teknologi (X2.3) memiliki indeks tertinggi dibandingkan indikator yang lain dari variabel inovasi proses (X2) yaitu 35,6.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dapat memperkuat pengaruh inovasi proses (X2) terhadap kinerja organisasi. Perencanaan anggaran yang dilakukan melalui diskusi secara kondusif dalam pertemuan atasan dan anggota tim dapat meningkatkan kemampuan dalam menguasai dan menyerap teknologi dasar dan strategi bisnis juga dapat meningkatkan pengetahuan yang berharga untuk inovasi proses manufaktur dan teknologi. Hal ini berarti semakin baik perencanaan anggaran yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan dalam menguasai dan menyerap teknologi dasar dan strategi bisnis juga dapat meningkatkan pengetahuan yang berharga untuk inovasi proses manufaktur dan teknologi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Lopez-Valeiras et al (2016) yang menyatakan bahwa penggunaan anggaran secara interaktif secara positif memoderasi pengaruh inovasi proses terhadap kinerja keuangan. Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Beuren et al (2021) bahwa ketika anggaran digunakan terutama sebagai mekanisme perencanaan, kemungkinan besar inovasi proses meningkatkan kinerja organisasi, belum didukung. Tidak dikonfirmasi bahwa anggaran yang digunakan sebagai perencanaan dapat meningkatkan hubungan antara inovasi proses dan kinerja.

4.2.3. Ketika pengendalian anggaran digunakan, inovasi produk tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil dari penelitian, ketika pengendalian anggaran digunakan, inovasi produk tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi yang menyatakan bahwa H3 ditolak, yang berarti bahwa ketika pengendalian anggaran digunakan, variabel tersebut memperkuat inovasi produk terhadap kinerja organisasi.

Ditolaknya hipotesis ini terbukti dengan respon responden terhadap variabel pengendalian anggaran (Z2) memiliki indeks rata-rata jawaban sebesar 35,6 sehingga menunjukkan bahwa

pengendalian anggaran (Z2) memiliki indeks yang cukup baik, namun pada indikator kemajuan tim menuju tujuan (Z2.1) memiliki nilai indeks terendah dibandingkan dengan indikator yang lain dari pengendalian anggaran (Z2) yaitu sebesar 34,8. Hal ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan kurang melakukan pemantauan secara berkala untuk meninjau kemajuan kinerja tim.

Pada respon responden terhadap variabel inovasi produk (X1) memiliki indeks rata-rata sebesar 35,08 sehingga menunjukkan bahwa inovasi produk (X1) memiliki indeks yang cukup baik, namun pada indikator inovasi produk (X1) mampu mengganti produk usang (X1.1) dan pengembangan produk ramah lingkungan (X1.3) memiliki nilai indeks terendah dibandingkan dengan indikator yang lain dari variabel inovasi produk (X1) yaitu sebesar 34,6. Hal ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang kurang mampu untuk mengganti produk usang dan mengembangkan produk yang ramah lingkungan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Ditolaknya hipotesis ini menunjukkan bahwa ketika pengendalian anggaran (Z2) digunakan, variabel tersebut memperkuat pengaruh inovasi produk (X1) pada kinerja organisasi. Hal ini berarti banyak perusahaan yang menganggap bahwa ketika pengendalian anggaran digunakan, inovasi produk memberikan kontribusi terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Beuren et al (2021) yaitu penggunaan anggaran sebagai mekanisme pengendalian tidak mempengaruhi hubungan antara inovasi produk dengan kinerja organisasi. Hal ini sudah diharapkan dan sejalan dengan keluaran Dunk (2011), bahwa penggunaan anggaran dengan karakteristik pengendalian tidak mampu memberikan kontribusi terhadap inovasi dan kinerja produk

4.2.4. Ketika pengendalian anggaran digunakan, inovasi proses tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil dari penelitian, ketika pengendalian anggaran digunakan, inovasi proses tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi yang menyatakan bahwa H4 ditolak, yang berarti bahwa ketika pengendalian anggaran digunakan, variabel tersebut memperlemah pengaruh inovasi proses terhadap kinerja organisasi secara tidak signifikan.

Ditolaknya hipotesis ini terbukti dengan respon responden terhadap variabel pengendalian anggaran (Z2) memiliki indeks rata-rata jawaban sebesar 35,6 sehingga menunjukkan bahwa pengendalian anggaran (Z2) memiliki indeks yang cukup baik, namun pada indikator kemajuan tim menuju tujuan (Z2.1) memiliki nilai indeks terendah dibandingkan dengan indikator yang lain dari pengendalian anggaran (Z2) yaitu sebesar 34,8. Hal ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan kurang melakukan pemantauan secara berkala untuk meninjau kemajuan kinerja tim.

Pada respon responden terhadap variabel inovasi proses (X2) mendapatkan total rata-rata jawaban di angka 34,82, sehingga menunjukkan bahwa inovasi proses (X2) memiliki indeks yang cukup baik, namun pada indikator proses yang ramah lingkungan (X2.5) memiliki indeks terendah

dibandingkan indikator yang lain dari variable inovasi proses (X2) yaitu 33,6. Hal ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang kurang mampu menawarkan proses yang ramah lingkungan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bisbe & Otley (2004) dan Camisón & Villar-López (2014) dan Beuren et al (2021) menyatakan bahwa penggunaan diagnostik memiliki hubungan negatif dengan inovasi, yaitu penggunaan anggaran sebagai mekanisme pengendalian tidak mempengaruhi hubungan antara inovasi proses dengan kinerja organisasi.

5. Simpulan, Keterbatasan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh penggunaan anggaran pada kinerja inovasi produk dan inovasi proses terhadap kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi di Indonesia. Berdasarkan pada hasil analisis data dan pengujian hipotesis diatas, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan, yaitu : ketika perencanaan anggaran digunakan menunjukkan bahwa variabel tersebut memperlemah inovasi produk terhadap kinerja organisasi secara signifikan. Ketika perencanaan anggaran digunakan menunjukkan bahwa variabel tersebut memperkuat inovasi proses terhadap kinerja organisasi secara signifikan. Ketika pengendalian anggaran digunakan, variabel tersebut memperkuat inovasi produk terhadap kinerja organisasi, dan ketika pengendalian anggaran digunakan, variabel tersebut tidak memoderasi pengaruh inovasi proses terhadap kinerja organisasi secara.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menghadapi beberapa keterbatasan di dalam proses melakukan penelitian, antara lain : Proses penyebaran kuesioner terhambat karena terbatasnya waktu dan penyebaran kuesioner dilakukan melalui email sehingga respon dari responden memakan waktu lama dan sulit mendapatkan respon dari responden. Jumlah responden hanya 42 responden. Jumlah tersebut masih terbatas untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya di perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi di Indonesia. Objek penelitian yang terlalu sempit karena hanya perusahaan manufaktur sektor industri barang konsumsi di Indonesia.

5.3. Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian diatas maka ada beberapa saran untuk penelitian selanjutnya, antara lain : penelitian selanjutnya disarankan lebih memperhatikan waktu dalam penyebaran kuesioner serta menggunakan objek penelitian yang lebih luas sehingga dapat menggambarkan secara keseluruhan sesuai dengan keadaan dilapangan.

Daftar Pustaka

Agbim, C. K., Orziemge, O., & Omattah, E. A. (2013). An Exploratory Study of the Relationship Between. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1–7.

- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., & Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17–29. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0166-4972(94)90067-1)
- Beuren, I. M., Souza, G. E. de, & Bernd, D. C. (2021). Effects of budget system use on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 109–129. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0166>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 1154(March), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Chandra, G. C., & Haryadi, B. (2016). Proses Inovasi Produk Pada PT Mekar Usaha Nasional. *Agora*, 4(2), 7. <https://media.neliti.com/media/publications/56617-ID-none.pdf>
- Cheng, L. C. (2018). *7 Gestão da Inovação. November 2019*.
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206–222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from The German by Redvers Opie News Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. A re. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3(2), 137–148. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496199
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), 322–347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>
- Depitra, P. S., & Soegoto, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 16(2), 185–188. <https://doi.org/10.34010/miu.v16i2.1361>
- Destriyani, V. (2015). The effect of Good Governance, the Quality of Human Resources, and Information Technology Utilization Internal Control Performance Against Local Government Organisation (Studies in Regional Working Unit Kepulauan Meranti Government). *Fekon*, 2, 1–15.
- Dunk, A. S. (2011). Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms. *British Accounting Review*, 43(2), 102–111. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.004>
- Ferdinan, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Menulis Skripsi Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen, Edisi Ke Tiga. Semarang, Universitas Diponegoro*.
- Ghozali & Latan. (2015). Partial Least Square SEM (PLS - SEM). *Partial Least Square*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0 (2nd ed.)*.
- Girindrawardana, D. (2020). *Bangkit dari Tekanan Pandemi Covid-19, Kuncinya Inovasi Bisnis*. *Ekonomi Bisnis*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200624/9/1256900/bangkit-dari-tekanan-pandemi-covid-19-kuncinya-inovasi-bisnis>
- Guan, J., & Chen, K. (2010). Measuring the innovation production process: A cross-region empirical study of China's high-tech innovations. *Technovation*, 30(5–6), 348–358. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.02.001>
- Handojono, M., Cornelis, V., & Ambon, P. N. (2021). *Pengujian Model Kontijensi Akuntansi Manajemen Strategik terhadap Kinerja UKM di Maluku*. 12(2).
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Hertanto, E. (2017). Perbedaan Skala Likert Lima Skala dengan Modifikasi Skala Likert Empat Skala. *Metodologi Penelitian*.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Jermias, J. (2007). The effects of corporate governance on the relationship between innovative efforts and performance. *European Accounting Review*, 16(4), 827–854. <https://doi.org/10.1080/09638180701707045>
- Kaare, K. K. (1990). The Role of Performance Measurement in Forming Estonian. *International Journal of*

- Operations and Production Management*, 1318, 1–19.
- Kinerja Organisasi - Ni Kadek Suryani dan John E.H.J. FoEh - Google Buku. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from https://books.google.co.id/books?id=itV5DwAAQBAJ&pg=PA6&hl=id&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*, 48(4), 490–502. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.005>
- Laitinen, E. K., Lämsiluoto, A., & Salonen, S. (2016). Interactive budgeting, product innovation, and firm performance: empirical evidence from Finnish firms. *Journal of Management Control*, 27(4), 293–322. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0237-2>
- Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M. B., & Gomez-Conde, J. (2016). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10(3), 487–510. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0165-9>
- Medicine, O. F. (2000). \$ 15 \$ 2. 341–345.
- Morton, N. A., & Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), 391–402. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.01.008>
- Penjualan Sentra Food (FOOD) turun 25,10% pada 2020, terimbas pandemi Covid-19. (n.d.). Retrieved June 6, 2021, from <https://industri.kontan.co.id/news/penjualan-sentra-food-food-turun-2510-pada-2020-terimbas-pandemi-covid-19>
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R and D Management*, 36(5), 499–515. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- Rosini, I., & Si, M. (2020). *KEBERLANJUTAN*.
- Sahabuddin. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Profesionalisme Sebagai Variabel Moderasi. *Unhas*, 53(9), 1689–1699.
- Shields, M., & Young, S. (1994). Managing innovation costs: A study of cost consciousness behavior by R&D professionals. *Journal of Management Accounting Research*, 6(January 1994), 175.
- Simons, R. (2019). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Management Control Theory*, 15(112), 173–193. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_28
- Sinyal Mengkhawatirkan dari Sektor Manufaktur, Apa Itu? - *Ekonomi Bisnis.com*. (n.d.). Retrieved July 14, 2021, from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210315/9/1367986/sinyal-mengkhawatirkan-dari-sektor-manufaktur-apa-itu>
- Sugiyono, P. (2017). *METODE PENELITIAN BISNIS: PENDEKATAN KUANTITATIF, KUALITATIF, KOMBINASI, DAN R&D*. PENERBIT CV. ALFABETA.
- Tuominen, M., & Hyvönen, S. (2004). Organizational innovation capability: A driver for competitive superiority in marketing channels. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(3), 277–293. <https://doi.org/10.1080/09593960410001678417>
- Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82–96. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>
- Vlastou-Dimopoulou, F. (2019). Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). In *Research Handbook on the European Union and International Organizations*. <https://doi.org/10.4337/9781786438935.00024>
- Wardani, N. W. D. (2017). *Analisis untuk pengaruh Innovation dan Management Control Systems sebagai variabel Moderasi terhadap Performance*. 1–12.
- Weitzel, N. S. (2013). Seminars in cardiothoracic and vascular anesthesia June 2013. *Seminars in Cardiothoracic and Vascular Anesthesia*, 17(2), 89. <https://doi.org/10.1177/1089253213488700>
- Widjaja, Y. R., & Winarso, W. (2019). *Bisnis Kreatif dan Inovasi*. 117.

1 inch =
2.54 cm

NOTE:

1. The article should be typed in 1,5 space. Direct citation more than three lines should be typed at one spacing indented style.
2. The article should consist of no more than 8,500 words in Times New Roman fonts (11-12 font size) or approximately 15-30 pages (A4 paper) include reference.
3. Top, bottom, left and right margin should be set to one inch.
4. All pages including tables, appendix and references should be labeled by page number.
5. Every table and picture should be numbered, titled and cited (if applicable).
6. Citations in the body of manuscript should confirm the following examples:
 - a. One citation resource with one author (Brownell, 1981).
 - b. One citation resource with two authors (Frucot and Shearon, 1991).
 - c. One citation resource with more than one author (Hotstede et al., 1990).
 - d. Two citation resources with different authors (Dunk, 1990; Mia, 1988).
 - e. Two citation resources with one author (Brownell, 1981, 1983).
 - f. Two citation resources with one author published in the same year (Brownell, 1982a, 1982b).
 - g. Citation resource from an institution should be stated using the acronym of the institution (FASB, 1994)

1 inch =
2.54 cm

1 inch =
2.54 cm

PENGARUH PENGGUNAAN ANGGARAN PADA KINERJA INOVASI PRODUK DAN INOVASI PROSES TERHADAP KINERJA ORGANISASI

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	ojs.stiesa.ac.id Internet Source	4%
2	repository.unibos.ac.id Internet Source	4%
3	jurnal.unsil.ac.id Internet Source	1%
4	jurnal.unismabekasi.ac.id Internet Source	1%
5	repository.ubharajaya.ac.id Internet Source	1%
6	jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id Internet Source	1%
7	library.binus.ac.id Internet Source	1%
8	journal.unj.ac.id Internet Source	1%

9

Internet Source

1 %

10

slims.stiebankbpdjateng.ac.id

Internet Source

1 %

11

ekonomi.bisnis.com

Internet Source

1 %

12

www.coursehero.com

Internet Source

1 %

13

www.slideshare.net

Internet Source

1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On