

**KARAKTERISTIK PENGUSAHA, PENGGUNAAN SISTEM
PENGUKURAN KINERJA STRATEGIS: BUDAYA INOVASI
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Antonius Singgih Setiawan¹

antonius.singgih@utarki.ac.id

Indrian Supheni²

isupheni@upms.ac.id

Delfi Panjaitan³

delfi@ukmc.ac.id

¹ Fakultas Non Eksakta, Universitas Tarakanita, Indonesia

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Mpu Sindok, Indonesia

³ Fakultas Bisnis dan Akuntansi, Universitas Katolik Musi Charitas, Indonesia

Abstract

Purpose: This study aims to examine the relationship between entrepreneur characteristics and the use of strategic performance measurement systems and innovation culture. The influence of innovation culture on the use of strategic performance measurement systems, as well as how innovation culture moderates the relationship between entrepreneur characteristics and the use of strategic performance measurement systems.

Design/Methodology/Approach: Using a sample of 178 respondents (response rate 89%) with entrepreneur respondents in the city of Palembang, the research hypothesis was tested using Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS) analysis with Smart PLS software version 4.0.

Findings: The findings of this study conclude that entrepreneur characteristics positively influence the use of strategic performance measurement systems. Entrepreneur characteristics influence the culture of innovation. Although the study failed to prove the influence of innovation culture on the use of strategic performance measurement systems, the results of this study successfully demonstrated the moderating role of innovation culture in the relationship between entrepreneur characteristics and the use of strategic performance measurement systems.

Practical Implications: An important implication of the findings of this study is that there is a linear relationship between the characteristics of entrepreneurs who are oriented towards open and strategic thinking, which will ultimately view the development of a culture of innovation as a necessity in developing a business venture.

Originality/Value: The original contribution of this study is the interaction between innovation culture and entrepreneurial characteristics, which has not been explored in many strategic management accounting studies. Therefore, the results of this study are expected to add to the literature in strategic management accounting studies.

Page 158 of 174

© [Antonius Singgih Setiawan]. Published in Jurnal Keuangan dan Bisnis (JKB). Published by LPPM, Universitas Katolik Musi Charitas. This article is published under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate, and create derivative works of this article, subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Keywords: entrepreneur characteristics; innovation culture; strategic performance measurement systems

PENDAHULUAN

Berbagai studi terkini menegaskan bahwa karakteristik pemilik pada perusahaan keluarga memiliki peran krusial dalam menentukan arah strategi dan mekanisme pengendalian organisasi (Sbarba & Marelli, 2018). Kajian akuntansi manajemen menunjukkan bahwa atribut dan orientasi pemilik keluarga menjadi faktor kunci dalam desain serta penggunaan sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian organisasi (Quinn et al., 2018). Pemilik yang berperan aktif tidak hanya memengaruhi keputusan strategis, tetapi juga membentuk pola perilaku inovatif organisasi (Basco & Calabrò, 2016).

Dalam konteks bisnis keluarga, sifat dan karakteristik pemilik terbukti menjadi determinan penting yang mengarahkan pemilihan pendekatan bisnis serta perilaku inovasi perusahaan (Setiawan & Iskak, 2023). Hal ini diperkuat oleh temuan yang menunjukkan bahwa keluarga, sebagai pemangku kepentingan utama, turut bertanggung jawab atas perilaku organisasi dan berperan signifikan dalam menentukan strategi perusahaan (Setiawan & Panjaitan, 2025). Dengan demikian, kemampuan pemilik dalam mengambil keputusan strategis yang tepat menjadi faktor utama dalam memastikan keberlanjutan bisnis (Kallmuenzer et al., 2018; Koziol-Nadolna & Beyer, 2021).

Keberhasilan pemilik dalam menghadapi dinamika bisnis sangat bergantung pada kemampuan memilih strategi dan inovasi yang sesuai dengan tantangan lingkungan usaha (Guo et al., 2020). Inovasi dan strategi yang tepat memungkinkan perusahaan bertahan dan beradaptasi dalam situasi krisis yang dapat mengancam stabilitas operasional (Fabiell et al., 2020). Dalam perspektif keberlanjutan, praktik inovasi berbasis teknologi terbukti mengurangi risiko kelangsungan usaha dengan memperkuat resiliensi organisasi (Gregurec et al., 2021). Untuk itu, pengembangan budaya inovasi yang kuat merupakan langkah strategis dalam mendukung kesinambungan bisnis dan peningkatan kinerja jangka panjang (Sawalha, 2020).

Salah satu bentuk inovasi strategis dalam konteks bisnis keluarga adalah penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis (*Strategic Performance Measurement System/SPMS*). Sejumlah studi menekankan pentingnya peran keluarga dalam mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen yang canggih, termasuk SPMS (Heinicke, 2018). Sistem ini diyakini mampu menyelaraskan strategi perusahaan dengan kinerja aktual dan mendorong tercapainya tujuan keberlanjutan (Mio et al., 2022). Kesadaran pelaku bisnis terhadap pentingnya keberlanjutan turut mendorong penerapan alat manajemen yang mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan (Talbot et al., 2020).

Implementasi SPMS yang berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) memungkinkan integrasi empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan dimensi keberlanjutan yang menekankan isu lingkungan, sosial, dan etika (Küçükbay & Sürücü, 2019). Desain SPMS yang efektif

terbukti menjadi faktor penentu keberhasilan bisnis, karena berfungsi sebagai mekanisme pengendalian strategis dan pendorong efektivitas operasional (Akhtar & Sushil, 2018). Penggunaan BSC secara sistematis juga terbukti meningkatkan kinerja keuangan serta mendorong inovasi eksploitatif di berbagai sektor (Malagueño et al., 2018).

Meskipun demikian, penelitian Wu et al. (2021) menunjukkan bahwa topik mengenai cara perusahaan mengelola isu keberlanjutan melalui sistem pengukuran kinerja, baik finansial maupun nonfinansial, masih relatif terbatas. Keterbatasan ini membuka peluang pengembangan kajian lanjutan, terutama dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM) berbasis keluarga. Pada level perusahaan kecil, tantangan keberlanjutan sering kali diperumit oleh keterbatasan sumber daya, struktur organisasi yang sederhana, serta pola kepemimpinan yang cenderung paternalistik (Barbosa et al., 2020; Setiawan et al., 2019a; Setiawan et al., 2019b). Kondisi ini dapat menyebabkan dominasi kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan resistensi terhadap perubahan strategis yang tidak sejalan dengan kebiasaan organisasi.

Salah satu tantangan penting lainnya ialah lemahnya budaya inovasi dalam perusahaan keluarga skala kecil. Quinn et al. (2018) menegaskan bahwa budaya inovasi dalam perusahaan keluarga berbeda secara signifikan dari perusahaan nonkeluarga, terutama dalam hal orientasi desain sistem dan metode bisnis. Sbarba dan Marelli (2018) juga menyoroti bahwa perbedaan budaya manajerial antara perusahaan keluarga dan nonkeluarga memengaruhi cara perusahaan mengelola kinerja dan strategi. Lebih lanjut, Hadid dan Al-Sayed (2021) menegaskan bahwa budaya inovasi memiliki peran sentral dalam pengambilan keputusan strategis dan menjadi katalisator utama bagi pembentukan daya saing berkelanjutan.

Berdasarkan landasan teoretis tersebut, studi ini berupaya menganalisis pengaruh karakteristik pengusaha terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis, serta menelaah peran budaya inovasi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara keduanya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual terhadap literatur akuntansi manajemen strategis, khususnya dalam konteks perusahaan keluarga berskala kecil dan menengah di Indonesia, yang hingga kini masih relatif terbatas dibahas dalam penelitian empiris.

TINJAUAN PUSTAKA

Karakteristik pengusaha memiliki akar teoretis dalam pendekatan perilaku organisasi dan teori pengambilan keputusan manajerial. Teori ini menegaskan bahwa individu berperan sebagai pusat keputusan strategis karena persepsi, kepribadian, dan orientasi nilainya memengaruhi arah kebijakan organisasi (Rasheed & Siddiqui, 2018). Pada tataran praktis, karakteristik pengusaha mencakup pola berpikir, gaya kepemimpinan, tingkat rasionalitas, kemampuan adaptasi, serta intuisi dalam menghadapi ketidakpastian. Pengusaha dengan kemampuan mengenali peluang dan berimprovisasi secara cepat menunjukkan orientasi kewirausahaan yang tinggi, yang memungkinkan penyesuaian terhadap lingkungan bisnis yang dinamis (Conti et al., 2020). Rasionalitas membantu pemilik menimbang alternatif strategis, sedangkan intuisi berperan dalam

kecepatan pengambilan keputusan. Ketidakseimbangan antara keduanya dapat menimbulkan bias dan berdampak pada efektivitas strategi (Calabretta et al., 2017; Pousa et al., 2017). Oleh karena itu, karakteristik pengusaha menjadi determinan penting yang menentukan arah strategi dan kualitas sistem pengendalian perusahaan (Kang & Park, 2019).

Dalam ranah akuntansi manajemen, penggunaan *Strategic Performance Measurement System* (SPMS) dijelaskan melalui teori sistem pengendalian manajemen yang berfungsi mengoordinasikan strategi dan kinerja organisasi (Hansen & Schaltegger, 2018). SPMS berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) mengintegrasikan empat dimensi utama keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur kinerja secara komprehensif (Mio et al., 2022). Desain SPMS tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan nilai, preferensi, dan orientasi strategis pemilik bisnis. Kesesuaian antara sistem, strategi, dan struktur organisasi menentukan efektivitas penerapan SPMS sebagai alat pengendalian dan pengambilan keputusan (Vieira et al., 2017). Pada tingkat organisasi, keberhasilan implementasi sistem ini menuntut perubahan budaya, karena komitmen seluruh personel terhadap inovasi dan keberlanjutan menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi (De Andrade Guerra et al., 2018).

Budaya inovasi menjadi dimensi organisasi yang berakar pada teori sumber daya (*Resource-Based View*) yang menekankan keunggulan kompetitif berasal dari kapabilitas internal yang unik. Budaya inovasi dipahami sebagai seperangkat nilai dan norma yang mendorong kreativitas, pembelajaran, serta keberanian bereksperimen untuk memperbaiki proses dan produk (Kyrgidou & Spyropoulou, 2013). Keberadaan budaya inovasi terbukti meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap gangguan eksternal dan memperkuat keberlanjutan organisasi (Kraus et al., 2012; Hamilton, 2020). Perusahaan yang mampu membangun budaya inovatif akan menciptakan solusi strategis atas permasalahan bisnis dan memperkuat kapasitas manajerial dalam menghadapi perubahan (Arsawan et al., 2020). Karakteristik pengusaha yang terbuka terhadap pembelajaran dan risiko memiliki pengaruh besar terhadap terbentuknya budaya inovasi di perusahaan (Hadid & Al-Sayed, 2021; Nimimaa, 2019).

Hubungan antara karakteristik pengusaha dan penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis dapat dijelaskan melalui teori kontingensi yang menegaskan bahwa efektivitas sistem pengendalian dipengaruhi oleh faktor situasional, termasuk perilaku pengambil keputusan. Nilai kepribadian pemilik berpotensi mengarahkan orientasi strategi bisnis, yang pada gilirannya menentukan rancangan sistem pengukuran kinerja strategis yang digunakan (Kadir, 2014; Kober et al., 2007). Pada perusahaan keluarga, karakteristik pengusaha yang dibentuk oleh nilai-nilai keluarga berpengaruh terhadap implementasi sistem pengendalian dan akuntansi manajemen (Heinicke, 2018; Sbarba & Marelli, 2018). Pemilik usaha dengan orientasi strategis dan kesadaran keberlanjutan akan cenderung mengadopsi sistem pengukuran kinerja yang bersifat proaktif dan integratif (Shahzad et al., 2018). Berdasarkan landasan tersebut, hipotesis pertama dirumuskan: **H1:** Karakteristik pengusaha berpengaruh terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis.

Karakteristik pengusaha juga menjadi faktor kunci dalam pembentukan budaya inovasi perusahaan. Kemampuan melihat peluang, keberanian mengambil risiko, dan fleksibilitas menghadapi ketidakpastian merupakan indikator yang memperkuat kecenderungan organisasi berinovasi (Conti et al., 2020; Rasheed & Siddiqui, 2018). Karakteristik tersebut memengaruhi pengambilan keputusan yang mendukung penciptaan ide baru dan pengembangan proses bisnis. Perusahaan dengan pemimpin berorientasi inovatif akan lebih mudah menciptakan sistem nilai yang mendorong eksplorasi gagasan baru (Acciarini et al., 2021). Karakteristik tersebut terbukti berperan dalam menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan, terutama pada perusahaan keluarga yang memiliki kecenderungan stabilitas tinggi (Khan et al., 2016; Aboramadan et al., 2019). Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis kedua disusun:

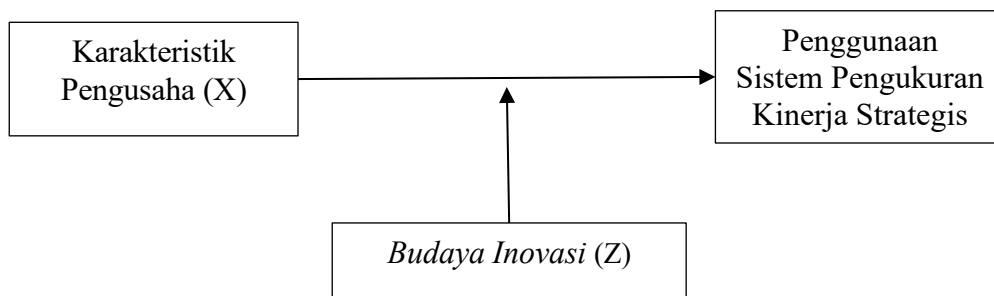
H2: Karakteristik pengusaha berpengaruh terhadap budaya inovasi.

Budaya inovasi yang kuat diyakini memperkuat sistem pengendalian strategis melalui peningkatan keselarasan antara strategi dan indikator kinerja. Organisasi dengan budaya inovatif akan lebih mampu memanfaatkan SPMS secara efektif karena adanya dorongan eksplorasi dan pembelajaran berkelanjutan (Hamilton, 2020). Penerapan teori kontingensi menunjukkan bahwa faktor internal seperti budaya, teknologi, dan lingkungan akan memengaruhi desain serta fungsi sistem pengendalian (Islam & Hu, 2012). Budaya inovasi juga berperan sebagai sumber daya strategis yang mendorong keberhasilan implementasi SPMS dan berkontribusi terhadap kinerja jangka panjang (Senftlechner & Hiebl, 2015; Kraus et al., 2012). Berdasarkan argumentasi ini, hipotesis ketiga diajukan:

H3: Budaya inovasi berpengaruh terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis.

Karakteristik pengusaha berpotensi menghasilkan pengaruh yang lebih kuat terhadap penggunaan SPMS apabila budaya inovasi di perusahaan berkembang secara positif. Pemimpin yang berorientasi inovasi akan lebih efektif dalam memanfaatkan SPMS sebagai alat strategis karena sistem tersebut digunakan secara adaptif dan berbasis pembelajaran (Hadid & Al-Sayed, 2021; Setiawan & Panjaitan, 2024). Budaya inovasi juga memperkuat kemampuan organisasi mengubah orientasi pribadi pengusaha menjadi praktik strategis yang terukur dan berorientasi keberlanjutan (Ghasemzadeh et al., 2019; Gui et al., 2024). Hubungan moderasi ini memperlihatkan bahwa budaya inovasi berfungsi sebagai jembatan yang menyalurkan pengaruh karakteristik pengusaha terhadap efektivitas SPMS. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis keempat dirumuskan:

H4: Budaya inovasi memoderasi hubungan antara karakteristik pengusaha dan penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis.



Gambar 1. Kerangka Teoritis

Dengan demikian, kerangka teoritis penelitian ini menggambarkan bahwa efektivitas penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis bergantung pada interaksi dinamis antara karakteristik pengusaha sebagai faktor perilaku dan budaya inovasi sebagai faktor kontekstual internal. Hubungan ini menunjukkan bahwa perilaku individu dan budaya organisasi harus berada dalam harmoni strategis agar sistem pengukuran kinerja tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi juga alat pembelajaran organisasi yang meningkatkan keunggulan bersaing dan keberlanjutan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui pemodelan persamaan struktural berbasis *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS–SEM). Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan laten antarvariabel dengan jumlah sampel yang moderat serta dapat menangani model yang melibatkan variabel moderasi. Analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.

Populasi penelitian terdiri atas pelaku usaha kecil dan menengah milik keluarga di Kota Palembang. Teknik *purposive sampling* diterapkan dengan kriteria responden sebagai berikut: (1) merupakan pemilik atau pengelola utama dari usaha keluarga yang telah beroperasi minimal tiga tahun, (2) memiliki keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan bisnis, dan (3) memahami arah strategi dan sistem pengukuran kinerja perusahaan. Dari 200 kuesioner yang disebarkan, sebanyak 178 kuesioner dikembalikan dan layak dianalisis, sehingga tingkat respons mencapai 89%.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa rata-rata usia pengelola usaha adalah 39,33 tahun, dengan rentang usia antara 18 hingga 61 tahun. Komposisi responden terdiri atas 98 laki-laki (55,1%) dan 80 perempuan (44,9%), yang menunjukkan adanya regenerasi kepemimpinan dalam usaha keluarga di Palembang. Berdasarkan jenis usaha, mayoritas responden bergerak di bidang perdagangan atau ritel (48,3%), diikuti sektor makanan dan restoran (40,4%), sedangkan sektor manufaktur, konstruksi, hotel/penginapan, dan transportasi masing-masing mewakili kurang dari 5% sampel.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert enam poin (1 = sangat tidak setuju hingga 6 = sangat setuju). Instrumen penelitian mencakup tiga konstruk utama. Pertama, penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis

(SPMS) yang diadaptasi dari Speckbacher dan Wentges (2012), diukur melalui empat dimensi *Balanced Scorecard*, yaitu ukuran keuangan, nilai pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kedua, karakteristik pengusaha, yang mencerminkan ciri kepribadian pemilik atau manajemen, diadaptasi dari Setiawan dan Iskak (2023), meliputi enam indikator: orientasi inovatif, kemampuan perencanaan, orientasi teknologi, keberanian mengambil risiko, kestabilan emosi, dan keterbukaan untuk berkolaborasi. Ketiga, budaya inovasi, yang mencerminkan nilai dan keyakinan organisasi dalam mendorong kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan, diadaptasi dari Dabić et al. (2018) dan diukur dengan enam indikator pernyataan.

Instrumen penelitian terlebih dahulu diuji kelayakannya melalui analisis *outer model* untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk.

Tahapan akhir meliputi pengujian hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* dengan 5.000 replikasi untuk memperoleh estimasi yang stabil atas nilai *path coefficient* dan signifikansi statistik. Uji hipotesis dilakukan untuk menilai pengaruh langsung karakteristik pengusaha terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis, pengaruh tidak langsung melalui budaya inovasi, serta efek moderasi budaya inovasi terhadap hubungan tersebut.

HASIL PENELITIAN

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS–SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Model ini digunakan untuk menilai hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel, serta peran moderasi budaya inovasi dalam memperkuat hubungan antara karakteristik pengusaha dan penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis.

Instrumen penelitian diuji melalui *outer model* untuk menilai reliabilitas dan validitas konstruk. Seluruh indikator menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0,70, *composite reliability* di atas 0,70, dan *average variance extracted (AVE)* melebihi 0,50. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas internal dan validitas konvergen yang memadai.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standar Deviasi
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Strategis	4 – 24	11 – 24	20,35	2,39
Karakteristik Pengusaha	6 – 36	16 – 36	30,68	3,45
Budaya Inovasi	6 – 36	14 – 36	30,34	3,51

Sumber: Data primer diolah (2025)

Rata-rata skor yang tinggi menunjukkan bahwa pelaku usaha keluarga di Palembang memiliki tingkat kesadaran strategis, karakter kewirausahaan, dan orientasi inovasi yang relatif kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar usaha kecil dan menengah di Palembang telah mengadopsi prinsip-prinsip perencanaan dan pengendalian kinerja yang sistematis.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel Penelitian	Item	Loading	Composite Reliability	AVE
Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Strategis	PSPKS1	0,831	0,840	0,667
	PSPKS2	0,810		
	PSPKS3	0,805		
	PSPKS4	0,819		
Karakteristik Pengusaha	KP1	0,742	0,952	0,599
	KP2	0,796		
	KP3	0,810		
	KP4	0,764		
	KP5	0,810		
	KP6	0,719		
Budaya Inovasi	BI1	0,856	0,903	0,649
	BI2	0,775		
	BI3	0,843		
	BI4	0,836		
	BI5	0,799		
	BI6	0,714		

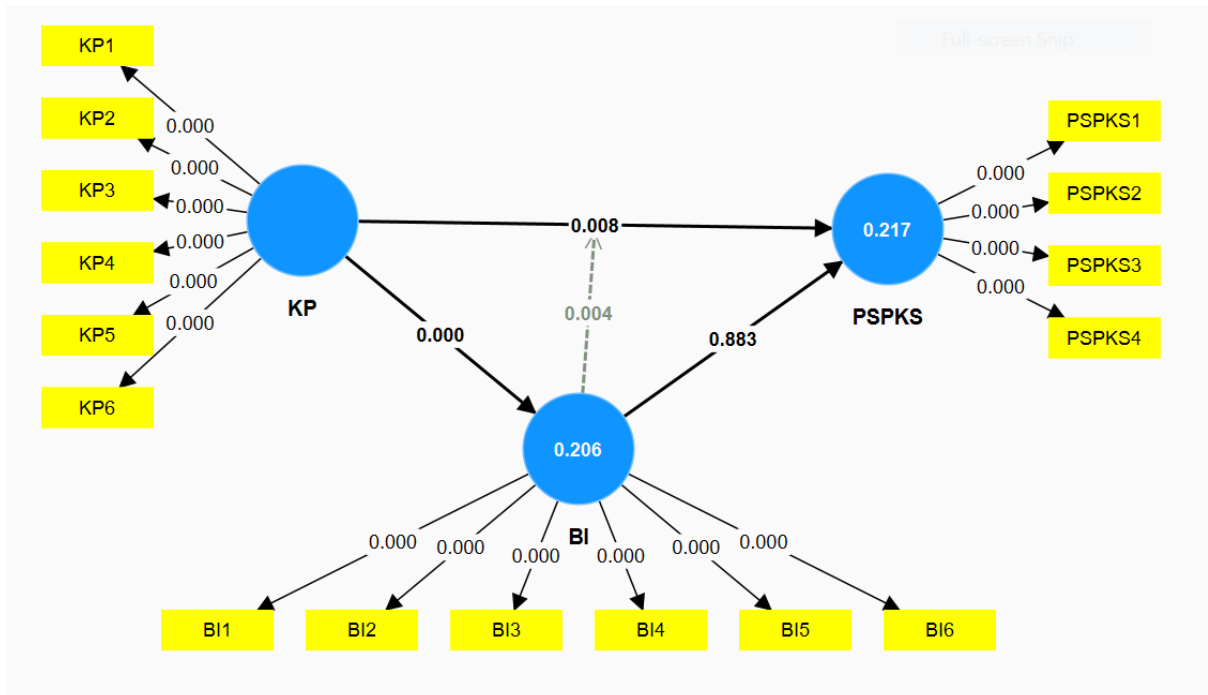
Sumber: Data primer diolah (2025)

Seluruh nilai *loading* berada di atas ambang batas 0,70 dan nilai *composite reliability* di atas 0,80, menandakan reliabilitas yang sangat baik. Nilai AVE > 0,50 menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians indikator dijelaskan oleh konstruksya. Dengan demikian, instrumen yang digunakan valid dan reliabel secara statistik.

Tabel 3. Validitas Diskriminan (HTMT Criterion)

Konstruk	BI	KP	PSPKS
Budaya Inovasi (BI)	—		
Karakteristik Pengusaha (KP)	0,488	—	
Penggunaan SPKS (PSPKS)	0,283	0,420	—

Sumber: Data primer diolah (2025)



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Data primer diolah (2025)

Model struktural (*inner model*) kemudian dievaluasi untuk menguji hubungan antarvariabel. Nilai *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* sebesar 0,08, *d-ULS* = 1,062, *d-G* = 0,382, dan *Normed Fit Index (NFI)* = 0,80 menunjukkan tingkat kesesuaian model yang baik. Nilai-nilai ini berada dalam rentang yang direkomendasikan (<0,10 untuk SRMR dan $\geq 0,80$ untuk NFI), menandakan bahwa model empiris sesuai dengan data lapangan.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Path Coefficient	t-Statistics	p-Value	Kesimpulan
H1	Karakteristik Pengusaha → SPKS	0,284	2,674	0,008	Diterima
H2	Karakteristik Pengusaha → Budaya Inovasi	0,559	5,073	0,000	Diterima
H3	Budaya Inovasi → SPKS	0,012	0,147	0,883	Ditolak
H4	Karakteristik Pengusaha × Budaya Inovasi → SPKS	0,302	2,907	0,004	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil pada Tabel 4 memperlihatkan bahwa tiga dari empat hipotesis terdukung secara statistik. Karakteristik pengusaha berpengaruh signifikan terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis dan terhadap pembentukan budaya inovasi. Namun, budaya inovasi tidak secara langsung memengaruhi penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis. Efek moderasi budaya inovasi signifikan dan positif, menunjukkan bahwa budaya inovasi memperkuat hubungan antara karakteristik pengusaha dan penerapan sistem pengukuran kinerja strategis.

Secara teoritis, hasil ini mendukung *upper echelons theory* (Hambrick & Mason, 1984), di mana keputusan strategis perusahaan merupakan refleksi dari nilai dan kognisi individu pemimpin puncak. Dalam konteks usaha keluarga, karakteristik pengusaha berperan penting dalam menentukan arah desain sistem pengendalian strategis, sedangkan budaya inovasi berfungsi sebagai mekanisme penguat yang mendorong penerapan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Efek moderasi budaya inovasi juga sejalan dengan pandangan *contingency theory*, bahwa efektivitas sistem pengendalian bergantung pada kesesuaian antara karakteristik internal organisasi (budaya) dan orientasi strategis pemimpinnya. Dengan demikian, ketika pengusaha berorientasi inovatif dan beroperasi dalam budaya organisasi yang mendukung kreativitas, sistem pengukuran kinerja strategis dapat diimplementasikan lebih efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pengusaha berperan penting dalam menentukan penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis (SPKS). Temuan ini mendukung *upper echelons theory* yang menegaskan bahwa keputusan strategis organisasi dipengaruhi oleh nilai, persepsi, dan orientasi kognitif pemimpin (Kallmuenzer et al., 2018; Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Dalam konteks usaha keluarga, karakteristik pribadi pemilik seperti keberanian mengambil risiko, kemampuan berinovasi, dan kecenderungan perencanaan strategis membentuk perilaku organisasi terhadap pengukuran kinerja (Sbarba & Marelli, 2018; Heinicke, 2018). Penelitian sebelumnya juga menegaskan bahwa pemilik usaha keluarga memegang peranan sentral dalam menentukan arah kebijakan akuntansi manajemen dan sistem pengendalian (Quinn et al., 2018; Shahzad et al., 2019).

Selanjutnya, hubungan positif antara karakteristik pengusaha dan budaya inovasi mengonfirmasi peran nilai dan orientasi pemimpin dalam membentuk iklim inovatif organisasi (Hadid & Al-Sayed, 2021; Setiawan & Panjaitan, 2024). Budaya inovasi berkembang ketika kepemimpinan mengedepankan pembelajaran, eksplorasi peluang, dan keterbukaan terhadap perubahan (Kyrgidou & Spyropoulou, 2013; Kraus et al., 2020). Dalam kerangka *resource-based view*, karakteristik tersebut dianggap sebagai sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Arsawan et al., 2022; Basco & Calobro, 2016). Pemimpin dengan orientasi

kewirausahaan yang kuat mampu mentransformasikan nilai pribadi menjadi perilaku organisasi yang adaptif dan inovatif (Conti et al., 2020; Rasheed & Siddiqui, 2018).

Meskipun demikian, budaya inovasi tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap penerapan SPKS. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara nilai inovatif dan kemampuan manajerial untuk mengoperasionalkannya dalam sistem pengukuran formal (Islam & Hu, 2012; Aboramadan et al., 2019). Pada banyak usaha kecil, budaya inovasi masih bersifat normatif dan belum terintegrasi dalam struktur evaluasi strategis (Barbosa et al., 2020). Hambatan lain adalah keterbatasan sumber daya dan preferensi terhadap hasil jangka pendek yang mengurangi dorongan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (Hansen & Schaltegger, 2018; Akhtar & Sushil, 2018). Hal ini sejalan dengan temuan Sawalha (2020) bahwa bisnis kecil cenderung berfokus pada kesinambungan operasional dibandingkan inovasi terukur dalam perencanaan jangka panjang.

Temuan signifikan lainnya adalah bahwa budaya inovasi memperkuat hubungan antara karakteristik pengusaha dan penggunaan SPKS. Hasil ini mendukung pandangan *contingency theory*, bahwa efektivitas sistem pengendalian tergantung pada kesesuaian antara atribut individu dan konteks organisasi (Kober et al., 2007; Vieira et al., 2017). Budaya inovasi berfungsi sebagai mekanisme penguat (*amplifier*) yang menerjemahkan orientasi strategis pemilik menjadi praktik pengukuran yang reflektif dan berorientasi pembelajaran (Ghasemzadeh et al., 2019; Gui et al., 2024). Ketika budaya organisasi mendukung eksperimen dan pengambilan risiko terukur, sistem pengukuran berfungsi tidak hanya sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran strategis dan inovasi berkelanjutan (Arsawan et al., 2022; Talbot et al., 2020).

Dari sudut pandang konseptual, temuan ini mengintegrasikan *upper echelons theory*, *resource-based view*, dan *contingency theory* ke dalam satu kerangka yang menunjukkan bahwa efektivitas sistem pengendalian strategis ditentukan oleh *fit* antara karakteristik personal pengusaha dan konteks budaya organisasi (Heinicke, 2018; Glyptis et al., 2021). Karakteristik individu berperan sebagai pendorong utama, sementara budaya inovasi menjadi kondisi yang memperkuat dampak tersebut. Dalam perusahaan keluarga yang adaptif, kombinasi keduanya menghasilkan sistem pengukuran yang mampu berfungsi sebagai katalis strategi dan inovasi (Setiawan & Panjaitan, 2025; Dabić et al., 2018).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menegaskan bahwa karakteristik pengusaha memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis (SPKS) dan budaya inovasi pada usaha kecil dan menengah yang dikelola keluarga. Temuan ini memperkuat asumsi teoretis bahwa kepribadian dan orientasi strategis pemimpin berperan langsung dalam menentukan sejauh mana organisasi mengadopsi pendekatan pengendalian kinerja yang terstruktur dan adaptif. Nilai-nilai seperti keberanian

mengambil risiko, orientasi perencanaan, dan keterbukaan terhadap perubahan terbukti menjadi landasan penting bagi implementasi sistem pengukuran strategis yang efektif.

Budaya inovasi terbukti menjadi jembatan penting yang menguatkan pengaruh karakteristik pengusaha terhadap penerapan SPKS. Ketika lingkungan organisasi mendukung kreativitas, pembelajaran, dan eksperimen, sistem pengukuran tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga menjadi instrumen pembelajaran strategis yang mendorong perbaikan berkelanjutan. Sebaliknya, budaya inovasi yang belum terinternalisasi secara struktural cenderung membuat sistem pengukuran hanya berfungsi formal tanpa nilai strategis yang nyata.

Hasil penelitian juga memperkaya landasan *upper echelons theory*, *resource-based view*, dan *contingency theory* dengan menunjukkan bahwa efektivitas sistem pengendalian strategis tidak hanya bergantung pada faktor individu maupun struktur, tetapi pada kesesuaian antara keduanya. *Strategic fit* antara karakter pengusaha dan budaya inovasi menjadi kunci dalam menciptakan sistem pengukuran yang tidak hanya efisien, tetapi juga mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan keluarga.

Secara praktis, penguatan kapasitas pengusaha dalam perencanaan strategis dan pengendalian kinerja perlu menjadi prioritas, khususnya melalui pelatihan dalam desain indikator kinerja, *strategy mapping*, dan penentuan target berbasis data. Pendekatan ini akan membantu pengusaha mengubah nilai-nilai pribadi menjadi kebijakan yang lebih terukur dan terarah.

Pengembangan budaya inovasi harus diarahkan pada pembentukan norma organisasi yang mendorong eksperimen terukur, keterbukaan terhadap umpan balik, serta kolaborasi lintas fungsi. Proses *feedback review*, forum evaluasi rutin, dan penghargaan terhadap ide inovatif dapat menjadi mekanisme konkret untuk memperkuat budaya tersebut.

Pada level kebijakan, lembaga pembinaan UMKM dan asosiasi bisnis diharapkan dapat mendorong adopsi sistem pengukuran kinerja strategis berbasis *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen yang terstandarisasi namun fleksibel. Dukungan berupa pelatihan, konsultasi desain metrik, dan insentif bagi usaha yang menerapkan sistem pengukuran kinerja secara komprehensif perlu dipertimbangkan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan sektor dan wilayah agar temuan lebih generalisable, serta menggunakan pendekatan longitudinal untuk menangkap dinamika hubungan kausal antara budaya inovasi, karakteristik pengusaha, dan efektivitas SPKS dari waktu ke waktu. Pengukuran berbasis data objektif atau *multi-respondent design* juga direkomendasikan untuk meningkatkan akurasi dan mengurangi potensi *common method bias*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan pemahaman bahwa keseimbangan antara *entrepreneurial mindset* dan *innovative culture* merupakan fondasi utama bagi perusahaan keluarga dalam membangun sistem pengukuran kinerja strategis yang efektif, adaptif, dan berorientasi keberlanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M. Albashiti, B. Alharazin, H. and Zaidoune, S. 2019. Organizational Culture, Innovation and Performance: A Study from A Non-Western Context. *Journal of Management Development*. Vol. 39 (4). pp. 437 – 451 <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Acciarini, C., Brunetta, F. and Boccardelli, P. 2021. Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*. Vol. 59 (3) pp. 638-652 <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1006>
- Akhtar, M dan Sushil. 2018. Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal* . vol. 24 (4). pp 923–942. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0102>
- Arsawan, I.W.E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N.W., Supartha, W.G. and Suryantini, N.P.S. 2022. Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 2, pp. 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Barbosa, M. Castañeda-Ayarza, j. A. dan Ferreira, D. H. L. 2020. Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 258. 120880. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
- Basco, R. dan Calobro, A. 2016. Open innovation search strategies in family and non-family SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 29 (3) pp. 279 – 302. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2015-0188>
- Calabretta, G., Gemser, G. dan Wijnberg, N.M. 2017. The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: a paradox perspective. *Organization Studies*. Vol. 38 (3-4) pp. 365-401 <https://doi.org/10.1177/0170840616655483>
- Chen, Z. dan Tan, K. H. 2013. The impact of organization ownership structure on JIT implementation and production operations performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 33 (9) pp. 1202 – 1229. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2011-0207>
- Conti, C. R. Goldszmidt, R. and Vasconcelos, F. C. 2020. Firm characteristics and capabilities that enable superior performance in recessions. *Journal of Business Research* 119. pp. 553–561 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.042>
- Dabić, M. Lažnjak, J. Smallbone, D. and Švarc, J. 2018. Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 6 (1). pp. 522-544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>
- De Andrade Guerra, J., Garcia, J., de Andrade Lima, M., Barbosa, S., Heerdt, M., & Berchin, I. 2018. A proposal of a balanced scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 172. pp 1674–1690. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179>
- Fabeil, Fzlinda, N. Pazim. Hanim, K. dan Juliana, L. 2020. The impact of covid-19 pandemic crisis on micro-enterprises: Entrepreneurs' perspective on business continuity and recovery strategy. *Journal of Economics and Business*. Vol.3 (2). pp. 837 – 844. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.02.241>

- Ghasemzadeh, P. Nazari, J. A. Farzaneh, M. dan Mehralian, G. 2019. Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance. *The Learning Organization: An International Journal*. Vol. 26 (3). pp 289–303. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0139>
- Glyptis, L. Hadjielias, E. Christofi, M. Kvasova, O. dan Vrontis, D. 2021. Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting. *Journal of Business Research*. Vol 127. Pp. 346–363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.019>
- Gregurec, I. Furjan, M. F. dan Tomičić-Pupek, K. 2021. The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*. Vol. 13 (1098). <https://doi.org/10.3390/su1303-1098>
- Gui, L. Lei, H. P dan Le, P. B. 2024. Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 27 (1): 214–232. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0063>
- Guo, H. Yang, Z. Huang, R. dan Guo, A. 2020. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*. Vol. 14 (19). pp. 1 – 25. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Hadid, W. and Al-Sayed M. 2021. Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*. Vol. 50 (1): 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Hansen, E. G. dan Schaltegger, S. 2018. Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood?. *Journal of Business Ethics*. Vol. 150 (4). p 937–952 <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3531-5>
- Heinicke, A. 2018. Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. *Journal of Management Control*. Vol. 28. pp 457–502. <https://doi.org/10.1007/s00187-017-0254-9>
- Hamilton, J. 2020. The strategic change matrix and business sustainability across COVID-19. *Sustainability*. Vol. 12(15):6026. <https://doi.org/10.3390/su12156026>
- Islam, J., & Hu, H. 2012. A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management*, 6 (15), 5159 – 5164 <https://doi.org/10.58-97/AJBM11.2764>
- Kadir, N. 2014. The influences of the performance of the owner's business and personality-based Small dan medium enterprises: A study on SME's in Sengkang regency. *Journal of Business and Management*. Vol. 16 (4). pp. 21 – 24.
- Kallmuenzer, A., Hora, W., dan Peters, M. 2018. Strategic decision-making in family firms: An explorative study. *European Journal of International Management*. 12(5–6), 655 – 675. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.10014765>
- Kang, M. and Park, M. J. 2019. Employees' judgment and decision making in the banking industry: The perspective of heuristics and biases. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 37 (1). pp.382-400
- Khalid, S., Beattie, C., Sands, J., & Hampson, V. 2019. Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard. *Meditari Accountancy Research*. Vol. 27 (4). pp 652–674. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2018-0360>

- Khan, M. T. I, Tan, S.-H., & Chong, L.-L. 2016. The effects of stated preferences for firm characteristics, optimism and overconfidence on trading activities. *International Journal of Bank Marketing*, 34(7), 1114–1130 <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0154>
- Kober, R. Ng, J. dan Paul, B. J. 2007. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*. Vol. 18 (4). pp. 425 – 452 <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.01.002>
- Kozioł-Nadolna, K and Beyer, K. 2021. Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*. 192 pp. 2375–2384 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
- Kraus, S. Clauss, T. Breier, M. Gast, J. Zardini, A. dan Tiberius, V. 2020. The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 26 (5). pp. 1067 – 1092 <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Kyrgidou, L.P. and Spyropoulou, S. 2013. Drivers and performance outcomes of innovativeness: an empirical study. *British Journal of Management*. Vol. 24 (3). pp. 281 – 298 <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00803.x>
- Küçükbay, F., & Sürücü, E. 2019. Corporate sustainability performance measurement based on a new multicriteria sorting method. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 26 (3). pp 664–680. <https://doi.org/10.1002/csr.1711>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. 2018. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*. Vol. 51. pp 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Mio, C. Costantini, A. dan Panfilo, S. 2022. Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol, 29 (2). pp 367-384 <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Niemimaa, M. Järveläinen, J. Heikkilä, M. dan Heikkilä, J. 2019. Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*. Vol. 49. pp. 208 – 216 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.010>
- Ogubazghi, S.K. and Muturi, W. (2014). The effect of age and educational level of owner/managers on SMMEs’ access to bank loan in Eritrea: evidence from Asmara City. *American Journal of Industrial and Business Management*. Vol. 4 (11). pp. 632 – 643. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.411069>
- Pousa, C., Mathieu, A. and Trépanier, C. 2017. Managing frontline employee performance through coaching: does selling experience matter?. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 (2). pp. 220-240 <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2016-0005>
- Rasheed, R and Siddiqui, S. H. 2018. Attitude for inclusive finance: influence of ownermanagers’ and firms’ characteristics on SMEs financial decision making. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Vol. 35(3). pp.158 – 171 <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2018-0057>

- Sawalha, I. H. 2020. Business continuity management: Use and approach's effectiveness. *Continuity & Resilience Review*. Vol. 2 (2). pp. 81 – 96 <https://doi.org/10.1108/CRR-05-2020-0016>
- Sbarba, A. D. dan Marelli, A. 2018. Family-controlled businesses and management control: the framing of “shareholder-oriented” practices. *Journal of Management Control*. Vol. 28 (4). pp. 417 – 456 <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0255-3>
- Senftlechner, D. dan Hiebl, M. 2015. Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 11 (4). pp. 573 – 606. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>
- Shahzad, F. Rehman, I. Colombage, S. dan Nawaz, F. 2019. Financial reporting quality, family ownership, and investment efficiency: An empirical investigation. *Managerial Finance* Vol. 45 (4). pp. 513 – 535. <https://doi.org/10.1108/MF-02-2018-0081>
- Setiawan, A. S. Rahmawati, Djuminah, dan Widagdo, A. K. 2019a. Owners Ethnicity and Strategic Management Accounting. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 23 (2). pp. 160 – 176. <https://doi.org/10.24912/ja.v23i2.575>
- Setiawan, A. S. Rahmawati, Djuminah, dan Widagdo, A. K. 2019b. Owner Power, Deliberate Strategy Formulation, And Strategic Management Accounting. *Opción*. Vol. 35 (89). pp. 254 – 270
- Setiawan, A. S., Widyartono, A., & Ony, J. G. 2021. Family business control, strategy selection and strategic performance measurement usage. *Jurnal Akuntansi*, 25(1), 138–153. <https://doi.org/10.24912/ja.v25i1.729>
- Setiawan. A. S. dan Iskak. 2023. Strategic Management Accounting: Historical Business Performance, Owner-Management Characteristics, Innovation Culture. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 27 (2). Pp. 197-217. <http://dx.doi.org/10.24912/ja.v27i2.1243>
- Setiawan, A.S. dan Panjaitan, D. 2024. Antecedents – Consequences Of Innovation Culture In Family Firms. *Jurnal Manajemen*. Vol. 28 (3). Pp. 615-675. <http://dx.doi.org/10.24912/jm.v28i3.2001>
- Setiawan, A.S. dan Panjaitan, D. 2025. Pengaruh Lingkungan Keluarga pada Pilihan Strategi Bisnis: Budaya Inovasi sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Business and Information Systems*. Vol. 7 (1) 2025. pp. 79-93. <https://doi.org/10.31316/jbis.v7i1.287>
- Speckbacher, G., & Wentges. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23, 34 – 46. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.06.002>
- Talbot, D., Raineri, N., & Daou, A. 2020. Implementation of sustainability management tools: The contribution of awareness, external pressures, and stakeholder consultation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 28 (1). pp 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.2033>
- Vieira, R., O'Dwyer, B., & Schneider, R. 2017. Aligning strategy and performance management systems: The case of the wind-farm industry. *Organization & Environment*. Vol. 30 (1). pp 3–26. <https://doi.org/10.1177/1086026615623058>
- Wu, Y., Farrukh, M., Raza, A., Meng, F., & Alam, I. 2021. Framing the evolution of the corporate social responsibility and environmental management journal. *Corporate*

Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 28 (4). pp 1397–1411.
<https://doi.org/10.1002/csr.2127>

Quinn, M. Hiebl, M. R.W. Moores, K. dan Craig, J. B. 2018. Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship. *Journal of Management Control*. Vol. 28 (4). pp. 529 – 546. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0257-1>