

Hubungan antara Inovasi, Sistem Pengukuran Prestasi dan Prestasi Hotel di Malaysia

Juwariah Binti Omar
Pusat Pengajian Perakaunan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
E-mail:juwariahomar@yahoo.com

Rozita Binti Amiruddin
Pusat Pengajian Perakaunan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan Universiti Kebangsaan Malaysia
E-mail:rozita@ukm.edu.my

ABSTRAK

Inovasi adalah penting untuk pertumbuhan inklusif bagi meningkatkan prestasi ekonomi serta menangani cabaran sosial. Ia juga merupakan salah satu asas utama berdaya saing di dalam sektor perkhidmatan. Sebagai sebahagian daripada sistem kawalan pengurusan, sistem pengukuran prestasi (SPP) dapat membantu pencapaian matlamat strategik syarikat termasuk inovasi dan menentukan kejayaan matlamat melalui petunjuk-petunjuk kerja yang dilaksanakan dan hasil aktiviti. Kajian ini bertujuan mengkaji peranan penggunaan SPP sebagai penengah ke atas hubungan antara inovasi dan prestasi hotel. SPP dikonsepsi menggunakan kerangka *Simons Levers of Control* iaitu penggunaan SPP samada secara diagnostik atau interaktif. Data dikutip menggunakan soal selidik kepada 216 responden secara survei yang merangkumi hotel bertaraf 3, 4 dan 5 bintang di Malaysia. Sejumlah 127 soal selidik telah dikembalikan di mana hanya 118 soal selidik (54.63% kadar pulangan) digunakan untuk analisis selanjutnya. Hipotesis kajian diuji dengan menggunakan analisis penengah mudah SPSS makro Hayes dan Preacher. Penemuan kajian ini dijangka dapat memberi sumbangan tentang penggunaan SPP secara diagnostik atau interaktif dalam mempertingkatkan aktiviti-aktiviti inovasi dan kesannya ke atas prestasi hotel. Ini dapat membantu syarikat hotel untuk mempertingkatkan daya saingnya untuk terus mampan dalam industri perhotelan.

Kata kunci: Penggunaan Sistem Pengukuran Prestasi (SPP), Inovasi, Prestasi Hotel.

ABSTRACT

Innovation is central for inclusive growth to improve economic performance as well as to address social challenges. It is also one of the main competitive basis in the service sector. As an integral part of management control systems, performance measurement system (PMS) can assist in achieving company's strategic goals including innovation, and determine the goals' success through indicators of work performed and results of activities. This study aims to investigate the role of the use of PMS as a mediator of the relationship between innovation and hotel performance. PMS is conceptualized using Simons Levers of Control Framework, namely the use of PMS either diagnostic or interactive way. Data were collected using survey questionnaire to 216 respondents from 3, 4 and 5-star hotels in Malaysia. A total of 127 questionnaires were returned of which only 118 questionnaires (54.63% rate of return) were used for subsequent analysis. Hayes and Preacher's SPSS Macros for simple mediating analysis was used to test the research data. The study's finding is expected to contribute to the use of PMS diagnostically or interactively to enhance innovation and the impacts on hotel performance. This can assist hotel companies to improve their competitiveness to sustain in the hospitality industry.

Keywords: Use of Performance Measurement System (PMS), Innovation, Hotel Performance.

PENGENALAN

Inovasi merupakan salah satu elemen asas yang dapat menyumbang kepada pembangunan ekonomi mampan, mencapai sasaran negara berpendapatan tinggi, inklusif dan maju menjelang tahun 2020. Ia

juga menjadi asas kukuh prestasi jangka panjang organisasi (Sara et al. 2014; Tseng et al. 2008; Clark & Fujimoto, 1991). Bukti empirikal menunjukkan bahawa syarikat-syarikat yang memberi tumpuan terhadap inovasi dapat meningkatkan margin operasi dengan kadar yang lebih cepat dan menaikkan jualan (Ferrari & Parker 2006). Persaingan yang semakin meningkat dalam pasaran global sekarang, mendesak sektor perkhidmatan untuk memahami kepentingan inovasi. Inovasi dilihat menjadi faktor penting menyumbang untuk survival dan dianggap sebagai suatu proses organisasi yang perlu diuruskan (O'Grady, 2008). Oleh itu, sistem kawalan pengurusan (SKP) dilihat mempunyai potensi untuk menguruskan proses inovasi dengan membekalkan maklumat relevan untuk pembelajaran dan inovasi (Davila, 2000) serta melalui dialog dan perdebatan membawa kepada pembelajaran baru (Bisbe & O'Leary, 2004). Terdapat dua cara penggunaan SKP iaitu secara interaktif dan diagnostik (Simons 2000). SKP interaktif adalah sistem maklumat formal yang digunakan oleh pihak pengurusan atasan untuk melibatkan diri dalam aktiviti pembuatan keputusan orang bawahannya serta menjadi asas pertukaran pendapat antara ahli-ahli di dalam organisasi. Kawalan interaktif digunakan sebagai isyarat untuk memberi tumpuan kepada perkara yang lebih penting seperti ketidaktentuan strategik. SKP diagnostik pula merupakan sistem maklumat formal yang digunakan oleh pengurus untuk memantau prestasi organisasi dan membetulkan penyimpangan dengan membandingkan hasil sebenar dengan standard yang telah ditetapkan. Penggunaan kawalan diagnostik dilihat menjadi panduan kearah pencapaian prestasi kritikal.

Sistem Pengukuran Prestasi (SPP) merupakan salah satu mekanisme utama SKP. Sebagai sebahagian SKP, penggunaan SPP sering disyorkan untuk membantu dalam pencapaian matlamat strategik syarikat termasuklah inovasi dan juga sebagai penentu kejayaan matlamat melalui alat kawalan prestasi yang dilaksanakan oleh sesebuah syarikat. Peranan SPP dapat menggalakkan inovasi telah dibuktikan dalam penyelidikan lepas seperti Bisbe dan O'Leary (2004), Bisbe dan Malagueño (2009), Davila (2000), Cruz et al. (2011), Marginson (2002), namun, hubungan SPP ke atas inovasi masih kurang jelas sama ada SPP sebagai faktor pemoderat atau perantara antara inovasi dan prestasi. Selain itu, penyelidikan lepas tidak melihat inovasi secara komprehensif seperti Bisbe & O'Leary (2004) hanya menumpukan kepada inovasi produk manakala Henri (2006b) melihat inovasi secara umum. Terdapat juga sorotan karya lepas yang hanya memfokuskan kepada satu *lever* kawalan sahaja iaitu penggunaan SKP secara interaktif seperti Bisbe & O'Leary (2004); Bisbe & Malagueño (2009). Tambahan pula, penyelidikan lepas dilakukan dalam sektor pembuatan yang mempunyai persekitaran berbeza dengan sektor perkhidmatan, di mana hasil penemuan kajian ini dapat menampung kekurangan bukti empirikal SPP dalam bidang perkhidmatan.

Industri perhotelan Malaysia dipilih sebagai tetapan dalam kajian ini. Industri perhotelan merupakan salah satu industri yang sangat penting di Malaysia. Industri ini dilihat menjadi penyumbang kepada penajaan perolehan tukaran asing, guna tenaga dan pendapatan. Industri ini dilihat mempunyai potensi untuk meningkatkan mutu, tarikan dan keunggulan produk dan perkhidmatan pelancongannya setanding dengan destinasi pelancongan yang lain di kawasan Asia Tenggara (MITE 2012). Industri perhotelan juga berhadapan dengan perubahan dan cabaran baru global. Hal ini memaksa syarikat-syarikat dalam industri ini untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran baru dengan cepat. Penyelesaian tradisional dilihat tidak lagi sesuai untuk memastikan kejayaan dalam jangka masa yang panjang. Pendekatan yang berkesan adalah menggunakan cara baru yang lebih berinovatif ketika membangunkan produk/perkhidmatan. Oleh itu, satu pendekatan holistik dan bersepadu yang memberi pengaruh ke atas inovasi adalah amat perlu untuk menaikkan industri perhotelan ke tahap pencapaian yang lebih tinggi.

Bertetapan dengan teori kontingensi, penggunaan SPP, dalam konteks ini, di pengaruhi oleh faktor-faktor kontingen. Kesesuaian penggunaan SPP perlu dipadankan dengan inovasi, merupakan salah satu faktor kontingen yang dapat mengekalkan survival mereka. SPP dikonsepsi dengan menggunakan kerangka *Simons Levers of Control*, terdiri daripada penggunaan SPP interaktif dan SPP diagnostik. Kajian ini, dilihat dapat mengembangkan penyelidikan daripada Bisbe dan O'Leary (2004) dengan mengambil kira inovasi secara komprehensif iaitu inovasi produk dan inovasi proses. Sehubungan ini, kajian ini bertujuan mengkaji hubungan antara inovasi (produk dan proses) dan prestasi hotel di penengahkan oleh penggunaan SPP secara interaktif dan diagnostik.

KAJIAN LEPAS

Inovasi merupakan salah satu instrumen asas pertumbuhan strategi bagi memasuki pasaran baru, meningkatkan penguasaan pasaran sedia ada dan menyediakan syarikat dengan kelebihan yang lebih kompetitif. Persaingan yang semakin meningkat dalam pasaran global, menggalakkan syarikat untuk memahami kepentingan inovasi. Perubahan teknologi yang pantas dan penggunaan teknologi moden

yang lebih canggih telah mengurangkan nilai produk atau perkhidmatan sedia ada. Justeru, inovasi dilihat sebagai komponen penting untuk menghasilkan produk/ perkhidmatan yang lebih produktif dan mendapat kelebihan berdaya saing seterusnya menguasai pasaran.

Jenis-jenis inovasi merupakan konsep yang penting dalam kajian berkaitan dengan inovasi (Vila et al. 2011; Aldebert et al. 2011; Nasution et al. 2011; Hjalager 2010). Umumnya jenis inovasi terbahagi kepada dua (1) inovasi produk dan (2) inovasi proses. Inovasi produk merujuk kepada menambahbaik produk sedia ada dan inovasi proses merujuk kepada menambahbaik proses yang dijalankan dalam organisasi (Jarrar & Smithe 2013; Ferrera et al. 2010; Akgun et al. 2009). Terdapat beberapa tipologi jenis inovasi disesuaikan dengan persekitaran pelancongan. Hjalager (2010) mengenalpasti empat jenis inovasi terdiri daripada (1) inovasi produk/ perkhidmatan, (2) inovasi proses, (3) inovasi pengurusan (termasuk inovasi pemasaran) dan (4) inovasi institusi. Selaras dengan ini, Vila et al. (2011) menggunakan empat jenis inovasi dalam kajiannya untuk mengenalpasti inovasi yang dipraktikkan dalam 614 buah hotel di Sepanyol. Ia terdiri daripada (1) inovasi produk melibatkan penambahbaikan produk, proses dan ciri-cirinya, (2) inovasi proses melibatkan proses-proses dalam operasi, (3) pengetahuan tentang pasaran melibatkan perkongsian maklumat dan inovasi pasaran, serta (4) inovasi pengurusan. Inovasi pengurusan boleh menjadi sebahagian daripada inovasi proses (Meeus & Edquist 2006; Rowley et al 2011). Oleh itu, kajian ini disesuaikan dengan mengkategorikan inovasi kepada dua jenis sepertimana yang dicadangkan oleh Aldebert et al. (2011) meliputi (1) inovasi produk/perkhidmatan, dan (2) inovasi proses.

Penyelidikan sedia ada menunjukkan bahawa prestasi organisasi sangat bergantung kepada cara SKP yang digunakan. Topik berkaitan penggunaan SKP interaktif menjadi satu topik yang sangat berpengaruh dalam bidang perakaunan pengurusan (Davila et al. 2009) dan menjadi tumpuan utama (Chenhall & Chapman 2006). Sebagai contoh, Bisbe & Otley (2004) mendapati kejayaan inovasi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh penggunaan SKP interaktif. Ia turut disokong dalam kajian Abernethy & Brownell (1999) yang mendapati penggunaan sistem belanjawan interaktif meningkatkan prestasi organisasi sekiranya perubahan strategik diperkenalkan dalam organisasi. Manakala, Henri (2006) dalam kajiannya mendapati penggunaan SPP interaktif merangsang keupayaan organisasi (seperti orientasi pasaran, inovasi, pembelajaran organisasi dan keusahawanan), namun, penggunaan SPP diagnostik dilihat memberi kesan negatif ke atas keupayaan tersebut. Moulang (2006) pula mendapati penggunaan SPP interaktif secara positif dan tidak langsung memberi kesan ke atas kreativiti melalui kuasa psikologi. Seterusnya, kajian Henri 2006 (b) dan Widener (2007) melihat kepada penggunaan SPP secara dinamik. Hasil kajian Henri 2006 (b) mendapati gabungan antara penggunaan SPP interaktif dan diagnostik dilihat dapat mewujudkan ketegangan dinamik, meningkatkan fleksibiliti, inovasi, merangsang komunikasi berterusan mengenai isu-isu strategik dan menggalakkan persefahaman. Widener (2007) pula mendapati, penggunaan SPP interaktif mempunyai hubung kait dengan penggunaan diagnostik. Hal ini demikian, penggunaan SPP interaktif dapat meningkatkan peranan diagnostik melalui dialog, komunikasi dan perkongsian idea yang dapat memberi perhatian terhadap kekuatan dan kelemahan strategi. Input yang diterima melalui komunikasi tersebut dilihat dapat mengawal dan memantau strategi seterusnya dapat meningkatkan prestasi firma.

Walaupun penyelidikan lepas ada mengkaji berhubung penggunaan SPP interaktif dan diagnostik, namun, penyelidikan yang dijalankan untuk menguji kesahihannya adalah amat terhad dan tertumpu dalam skop syarikat perkilangan sahaja seperti kajian Bisbe & Otley 2004; Bisbe & Malagueño 2009; Henri 2006b. Maka, kajian berkaitan penggunaan SPP interaktif dan diagnostik untuk merangsang inovasi produk dan proses dalam industri perhotelan adalah diperlukan.

TEORI KONTINGENSI

Kajian ini mengaplikasikan teori kontingensi untuk menyokong model kajian yang dibangunkan dalam penyelidikan ini. Teori ini menyatakan bahawa tiada satu cara yang terbaik untuk mencapai dan perlu sepadan dengan faktor organisasi dan persekitaran untuk memperoleh prestasi yang baik bagi sesebuah organisasi. Teori ini sesuai diguna pakai dalam kajian yang berkaitan reka bentuk, perancangan, prestasi dan kelakuan organisasi serta kajian yang berkaitan pengurusan strategik (Sari *et al.* 2006). Teori ini juga dilihat dominan dalam penyelidikan berkaitan SKP kerana intipati dalam teori kontingensi yang mengandaikan tidak terdapat SKP khusus dibangunkan bersesuaian dengan semua jenis organisasi. Ia mungkin dipengaruhi oleh kesepadanan antara faktor kontingen dan penggunaan SKP. Berdasarkan teori kontingensi, model kajian telah dibentuk seperti Rajah 1. Selaras dengan teori kontingensi, padanan yang sesuai antara SPP dengan faktor kontingen, yakni inovasi, dan kesannya ke atas prestasi hotel dibentuk seperti berikut:

- H1:** Inovasi produk berhubungan positif dengan prestasi hotel melalui penggunaan SPP interaktif
- H2:** Inovasi proses berhubungan positif dengan prestasi hotel melalui penggunaan SPP interaktif
- H3:** Inovasi produk berhubungan negatif dengan prestasi hotel melalui penggunaan SPP diagnostik
- H4:** Inovasi proses berhubungan negatif dengan prestasi hotel melalui penggunaan SPP diagnostik

METODOLOGI

Reka bentuk dalam kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui soal selidik. Data kajian diperolehi daripada responden menerusi jawapan soal selidik yang diedarkan secara pos. Unit analisis kajian ialah organisasi hotel. Kerangka persampelan kajian diambil daripada senarai statistik pengelasan hotel mengikut taraf sehingga Februari 2013 yang dikeluarkan oleh Kementerian Pelancongan Malaysia. Populasi sasaran dalam kajian ini ialah hotel bertaraf 3 bintang dan ke atas. Pengkhususan dibuat terhadap hotel bertaraf 3 bintang ke atas kerana kebiasaannya, hotel dalam kategori ini merupakan hotel yang besar dan mempunyai bilik melebihi 30 buah bilik. Berdasarkan Sharma (2002), hotel sebegini mempunyai sistem kawalan dalaman yang formal dan struktur organisasi terkawal dengan baik. Saiz hotel melebihi 30 buah bilik dijangkakan menggunakan elemen-elemen perakaunan pengurusan secara meluas. Responden kajian pula terdiri daripada pihak pengurusan hotel bertaraf 3 bintang ke atas yang terdiri daripada pengurus atasan, pengurus pertengahan dan penyelia. Pihak pengurusan dipilih sebagai responden kerana mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman yang meluas berhubung dengan sistem kawalan pengurusan dan mempengaruhi pembuatan keputusan dalam organisasi (Pavlatos & Paggios 2009).

Senarai statistik pengelasan hotel mengandungi 977 buah hotel yang terdiri dari hotel bertaraf 1 hingga 5 bintang. Seterusnya, hanya 473 buah bertaraf 3 bintang ke atas dipilih disebabkan faktor saiz besar mempengaruhi penggunaan sistem formal termasuk sistem kawalan pengurusan dan sistem perakaunan pengurusan. Saiz sampel ditetapkan mengikut saranan Sekaran (2003) iaitu bagi bilangan populasi 473 buah hotel, sampelnya ialah 214 buah hotel. Mengikut Roscoe (1975) pemilihan saiz sampel antara 30-500 sudah memadai untuk kebanyakan penyelidikan.

Pemboleh ubah dalam kajian ini diukur menggunakan instrumen sedia ada yang dibangunkan oleh penyelidik-penyelidik lepas. Jadual 1 menunjukkan ringkasan tentang sumber instrumen, bilangan item, dan cara pengukuran bagi setiap pemboleh ubah dalam kajian ini. Hipotesis kajian ini diuji dengan menggunakan analisis penengah mudah SPSS makro Hayes dan Preacher untuk menganalisis data (Preacher & Hayes 2008).

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Bagi kajian ini, keseluruhan soal selidik yang dihantar kepada pihak pengurusan hotel bertaraf 3 bintang ke atas ialah 216 set soal selidik. Jumlah soal selidik yang diterima semula sebanyak 127 (58.80%) set soal selidik. Namun demikian, sembilan (4.17%) daripadanya tidak dapat digunakan untuk dianalisis kerana responden tidak melengkapkan soal selidik tersebut. Maka, hanya 118 (54.63%) soal selidik sahaja yang boleh digunakan untuk tujuan menganalisis data kajian ini.

Bagi melihat kesan penengah dalam hipotesis kajian ini, tiga laluan perlu diuji (1) laluan a-kesan pemboleh ubah tidak bersandar (X) ke atas pemboleh ubah perantara M, (2) laluan b-kesan pemboleh ubah M ke atas pemboleh ubah bersandar (Y) dan (3) laluan c – kesan tidak langsung pemboleh ubah X ke atas pemboleh ubah Y melalui pemboleh ubah M. Jika ketiga-tiga laluan ini signifikan, maka kriteria penengah sebahagian dipenuhi. Jika kesan langsung X ke atas Y tidak signifikan, maka kesan penengah penuh diperolehi. Hasil ujian hipotesis ini mendapati penggunaan SPP (interaktif dan diagnostik) menengah sepenuhnya hubungan antara inovasi (produk dan proses) dan prestasi hotel. Rajah 2 menunjukkan dapatan lengkap kajian ini. Ujian bootstrapping dengan 5,000 persampelan pada tahap keyakinan 95% dijalankan dan mendapati keempat-empat kesan penengah tidak mengandungi nilai kosong.

Hasil ujian analisis penengah mudah serta ujian bootstrapping menyokong H1 dan H2 dengan menunjukkan penggunaan SPP interaktif menengah sepenuhnya hubungan antara inovasi (produk dan proses) dan prestasi hotel. Kajian ini mendapati inovasi produk dan proses sesuai dipadankan dengan penggunaan SPP interaktif. Keadaan persekitaran yang tidak menentu dengan persaingan yang semakin

sengit dalam sektor perhotelan, memaksa sistem kawalan perlu digunakan dengan lebih interaktif untuk bertindak balas dengan keadaan pasaran baru. Permintaan pelanggan hotel dilihat cepat berubah dengan pengenalan produk atau perkhidmatan baru yang diperkenalkan dalam pasaran. Hal ini menggalakkan pengurus menghantar isyarat untuk merangsang carian peluang baru dan menggalakkan kemunculan strategik baru kepada orang bawahan melalui penggunaan SPP interaktif untuk memastikan organisasi kekal berdaya saing. Ia selari dengan dapatan kajian Mohamed et.al (2008), Henri (2006) dan Bisbe & Otley (2004), yang mendapati penggunaan SPP interaktif dilihat dapat merangsang inovasi seterusnya dapat meningkatkan prestasi.

Namun, dapatan kajian ini menolak hipotesis H3 dan H4. Hasil ujian analisis penengah mudah serta ujian bootstrapping mendapati inovasi (produk dan proses) berhubung positif dan signifikan dengan prestasi hotel menerusi penggunaan SPP diagnostik. Kajian ini dilihat tidak konsisten dengan penemuan Henri (2006) yang melaporkan penggunaan SPP diagnostik berhubung negatif dengan inovasi, di mana penggunaan SPP diagnostik boleh mengekang proses inovasi dalam organisasi. Walaupun sistem kawalan ini hanya bertujuan untuk memantau hasil organisasi dan membandingkan hasil sebenar dengan standard yang telah ditetapkan, namun, menurut Mohamed et. al (2008) maklumat yang diperolehi dalam proses tersebut dapat menyediakan pengetahuan yang penting kepada pembelajaran organisasi seperti inovasi. Oleh itu, penggunaan SPP diagnostik dilihat dapat merangsang inovasi dalam sektor perhotelan.

KESIMPULAN DAN CADANGAN

Konklusinya, dalam merealisasikan Malaysia sebagai sebuah negara ekonomi berpendapatan tinggi, keterangkuman kekayaan dan pertumbuhan ekonomi, pengurusan organisasi perlulah dikendalikan dengan cekap dengan mengambil kira elemen inovasi bagi berhadapan dengan situasi persekitaran ekonomi dan politik global yang tidak menentu. Secara keseluruhannya, hasil kajian ini mendapati penggunaan SPP interaktif dan diagnostik dapat merangsang inovasi produk dan inovasi proses dalam industri perhotelan di Malaysia. Penggunaan formal SPP dilihat penting untuk memastikan kakitangan organisasi menjalankan tanggungjawab, merangsang pencarian peluang dan kemunculan inisiatif strategik baru untuk menggalakkan inovasi bagi meningkatkan prestasi di dalam organisasi. Kepentingan kajian ini dapat dilihat dari dua aspek iaitu aspek teoritikal dan aspek praktikal. Dari aspek teoritikal, kajian ini dilihat dapat menjelaskan peranan SPP dalam menggalakkan inovasi industri perhotelan Malaysia dan menguji teori kontingensi dengan mengesahkan inovasi sebagai faktor kontingen dalam industri perhotelan. Dari aspek praktikal pula, kajian ini diharap dapat menjadi garis panduan kepada pihak pengurusan atasan membuat keputusan dan membangunkan strategi berkesan untuk meningkatkan prestasi hotel dengan mengekalkan kelebihan daya saing.

Walaupun begitu, kajian ini mempunyai beberapa limitasi dan boleh diatasi dengan cadangan masa hadapan kajian. Antaranya, skop kajian sektor perkhidmatan hanya memfokuskan kepada industri perhotelan. Kajian masa depan boleh melihat kepada sektor perkhidmatan lain seperti sektor pengangkutan dan perhubungan, kewangan dan insurans, hartanah, perkhidmatan permagaan, pelancongan, dan restoran. Kajian ini hanya mengambil kira hotel bertaraf tiga hingga lima bintang sahaja, maka, kajian masa hadapan boleh mengambil kira SME hotel untuk melihat hasil kajian. Kajian ini juga hanya mengambil kira dua *lever* kawalan sahaja yang dikonsepsi oleh Simons (2000) iaitu penggunaan SPP interaktif dan diagnostik. Bagi mendapat hasil kajian yang lebih komprehensif, kajian masa depan perlulah mengambil kira-kira keempat-empat *lever* kawalan iaitu kawalan kepercayaan, kawalan sempadan, kawalan interaktif dan kawalan diagnostik.

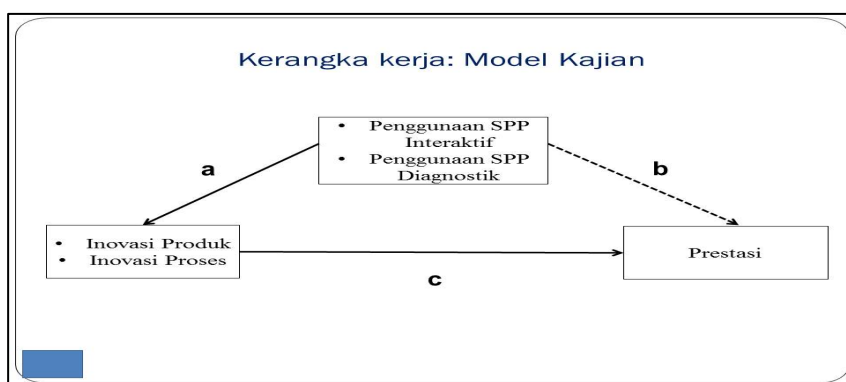
RUJUKAN

- Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24(3):189-204.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of MCS in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism Management* 32(5): 1204-1213.
- Auzair, S.Md & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage, on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research* 16(4):399-421.

- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371-405.
- 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.
- Chenhall, R. H., & Chapman, C. S. (2006). Theorising and testing fit in contingency research on management control systems. In Z. Hoque (Eds.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories, methods and issues* (pp. 35-54). Australia: Spiramus Press.
- Clark, K.B. & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cruz, I., Scapens, R.W., & Major, M. (2011). The localisation of a global management control system. *Accounting, Organizations and Society* 36 (7): 412-427.
- Davila, A., Foster, G. & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review* 18(2), 281-311.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5):383-409.
- Efi Susanti & Rozita Amiruddin (2012). Kesan strategi pembezaan, ketidakpastian persekitaran dan praktis perakaunan pengurusan kontemporari terhadap prestasi hotel di Indonesia. *Jurnal Pengurusan* 34 :79-90.
- Ferrari, B. & Parker, B. (2006). Digging for innovation. *Supply Chain Management Review*, 48-53.
- Hassan, H., Mohd Amir, A., & Maelah, R. (2012) *Peranan pengukuran prestasi strategik ke atas kepuasan kerja dan kekuasaan psikologi dalam kalangan pengurus dalam sektor automotif*. *Jurnal Pengurusan*, 34, 65-78.
- Henri, J.-F. (2006a). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1):77-103.
- Henri, J.-F. (2006b). Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective, *Accounting, Organisations and Society* 31(6) :529-558.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management* 31(1): 1-12.
- Marginson, D.E.W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal* 23:1019-1031.
- MITE. 2012. About MITE 2012. <http://www.mite.com.my/about.html>.
- Mohamed, R., Hui, W.S., Rahman, I.K.A., & Aziz, R.A. (2008). Strategic Performance Measurement System and Organisation Capabilities: Using Levers of Control Framework. *International Review of Business Research Papers* 4(4): 303-318.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society* 32(7 8): 735-756.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management* 40(3): 336-345.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management* 19(2): 205-228.
- O'Grady, W. (2008). Management controls for innovation: A multi-level framework. AFAANZ/IAAER Conference.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2008). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal* 24(1): 81-98.
- Preacher, K. Y. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behaviour Research Method* 40 : 879-891.
- Roscoe, J.T. (1975). *Fundamental Research Statistics for the behavioral Sciences*. Holt, Rinehart and Winston (New York).
- Sara, C., Ana, M. D., & María, J. Y. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Sari, R.N., Ainuddin, R.A. & Tengku Abdullah, T.A. (2006). Kesan padanan antara perakaunan pengurusan strategik dengan strategi perniagaan terhadap prestasi firma. *Jurnal Pengurusan*. 25: 87-109.
- Sekaran U. (2003). *Research methods for business: a skill building approach*. Ed ke-4. San Francisco. John Wiley & Son, Inc.
- Sharma, D. S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research* 13(1): 101-130.

- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River; New Jersey: Prentice Hall.
- Tseng, C.-Y., Kuo, H.-Y., & Chou, S.-S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015-1028.
- Tuomela, T. (2005). The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research* 16: 293-320.
- Vila, M., Enz, C., & Costa, G. (2011). Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly* 53(1): 75-85.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32(7-8): 757-788.

LAMPIRAN



RAJAH 1: Model Kajian

JADUAL 1: Pengukuran pembolehubah kajian

Pembolehubah	Instrumen	Bil item	Cara pengukuran
Penggunaan SPP interaktif	Henri (2006) & Widener (2007)	5	Skala likert 5 mata . Nilai 1= sangat tidak setuju dan nilai 5=sangat setuju.
Penggunaan SPP diagnostik	Henri (2006) & Widener (2007)	9	Skala likert 5 mata. Nilai 1=sangat kecil penggunaan dan nilai 5=sangat besar penggunaan
Inovasi produk	Nasution et al. (2011)	5	Skala likert 5 mata. Nilai 1=tidak sama sekali dan nilai 5=sangat besar tahapnya
Inovasi proses	Nasution et al. (2011)	10	Skala likert 5 mata. Nilai 1=tidak sama sekali dan nilai 5=sangat besar tahapnya
Prestasi hotel	Efi & Rozita (2012), Auzair & Langfield-Smith (2005)	9	Skala likert 5 mata. Nilai 1=sangat tidak penting dan nilai 5=sangat penting.

HIPOTESIS 1: INOVASI PRODUK, PENGGUNAAN SPP INTERAKTIF, PRESTASI HOTEL

IV to Mediators (a path)				
	coeff	se	t	p
MEANPRO	.4315	.0720	5.9936	.0000
Direct Effects of Mediators on DV (b paths)				
	coeff	se	t	p
SPPINTRA	.6058	.0645	9.3937	.0000

Total Effects of IV on DV (c paths)				
	coeff	se	t	p
MEANPRO	.3772	.0662	5.6980	.0000
Direct Effects of IV on DV (c'paths)				
	coeff	se	t	p
MEANPRO	.1158	.0572	2.0226	.0454
Indirect effect of IV on DV				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
SPPINTRA	.2614	.0686	.1468	.4089

<u>HIPOTESIS 2: INOVASI PROSES, PENGGUNAAN SPP INTERAKTIF, PRESTASI HOTEL</u>				
IV to Mediators (a path)				
	coeff	se	t	p
MEANPI	.8175	.0535	15.2887	.0000
Direct Effects of Mediators on DV (b paths)				
	coeff	se	t	p
SPPINTRA	.6867	.0995	6.8980	.0000
Total Effects of IV on DV (c paths)				
	coeff	se	t	p
MEANPI	.5400	.0679	7.9557	.0000
Direct Effects of IV on DV (c'paths)				
	coeff	se	t	p
MEANPI	-.0214	.0995	-.2150	.8302
Indirect effect of IV on DV				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
SPPINTRA	.5614	.0870	.3926	.7318

<u>HIPOTESIS 3: INOVASI PRODUK, PENGGUNAAN SPP DIAGNOSTIK, PRESTASI HOTEL</u>				
IV to Mediators (a path)				
	coeff	se	t	p
MEANPRO	.5582	.0669	8.3395	.0000
Direct Effects of Mediators on DV (b paths)				
	coeff	se	t	p
SPPDIAG	.4851	.0804	6.0369	.0000
Total Effects of IV on DV (c paths)				
	coeff	se	t	p
MEANPRO	.3772	.0662	5.6980	.0000
Direct Effects of IV on DV (c'paths)				
	coeff	se	t	p
MEANPRO	.1064	.0733	1.4518	.1493
Indirect effect of IV on DV				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
SPPDIAG	.2708	.0689	.1580	.4341

<u>HIPOTESIS 4: INOVASI PROSES, PENGGUNAAN SPP DIAGNOSTIK, PRESTASI HOTEL</u>				
IV to Mediators (a path)				
	coeff	se	t	p
MEANPI	.8062	.0591	13.6338	.0000
Direct Effects of Mediators on DV (b paths)				
	coeff	se	t	p
SPPDIAG	.3751	.1012	3.7076	.0003
Total Effects of IV on DV (c paths)				
	coeff	se	t	p
MEANPI	.5400	.0679	7.9557	.0000
Direct Effects of IV on DV (c'paths)				
	coeff	se	t	p

MEANPI	.2376	.1039	2.2862	.0241
Indirect effect of IV on DV				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
SPPDIAG	.3024	.0963	.1328	.5283

RAJAH 2: Dapatan Kajian