

## **Ekplorasi Pengaruh *Levers Of Control* terhadap Kinerja Kreatif pada Perusahaan *Startup* Indonesia: Studi Kasus pada Perusahaan *Startup* PT Bukalapak**

Dyah Ayu Prawitowati <sup>1\*</sup> Mahfud Sholihin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

<sup>2</sup>Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

### **Intisari**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh *Levers of Control* (LoC) Simons dalam mendukung kinerja kreatif pada perusahaan *startup* di Indonesia. Rerangka LoC yang digagas oleh Simons (1995) digunakan dalam penelitian ini sebagai sebuah *control package*. Penggunaan teori komponen kreativitas dinamis pada penelitian ini sebagai landasan lingkungan kerja yang mampu mendorong pemberdayaan kreativitas personel. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus sebagai metode dalam mengeksplorasi secara mendalam untuk menjelaskan kompleksitas hubungan pengendalian dengan kinerja kreatif, serta mampu mendeskripsikan ketika terjadi kombinasi antarkeduanya. Data diperoleh melalui wawancara semiterstruktur pada personel perusahaan *startup* Bukalapak. Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh temuan yang menunjukkan bahwa model sistem pengendalian LoC membangun atmosfer kerja yang mendukung kinerja kreatif pada perusahaan *startup*. Hasil analisis menunjukkan bahwa perlu ada pemberdayaan sumber daya manusia yang tepat bagi *startup* dengan diberikannya kebebasan dalam mengekspresikan ide dan kreativitas, namun tetap berperannya sistem pengendalian, mampu menjaga keberlangsungan perusahaan.

**Kata Kunci:** *startup*, *Levers of Control*, kinerja kreatif

## Pendahuluan

Model Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang digagas oleh Simons (1995) berupa *Levers of Control* (LoC) dapat memengaruhi kinerja perusahaan (Bedford, 2015). LoC merupakan sistem pengendalian yang menggunakan konsep ketegangan dinamis (*dynamic tension*) yaitu sisi positif (sistem kepercayaan dan sistem pengendalian interaktif) dan sisi negatif (sistem pembatas dan sistem pengendalian diagnostik). Konsep tersebut berguna dalam mengelola ide-ide kreatif yang kontradiktif. LoC menjadikan sistem pengendalian sebagai pertahanan manajerial dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Dalam menghadapi tantangan, suatu organisasi pada umumnya tetap perlu menyelaraskan kreativitas dengan pengendalian. Meskipun di beberapa literatur menyatakan konsekuensi penerapan SPM di perusahaan justru cenderung menutup atau menghambat kreativitas para personel (Adi & Sukmawati, 2020), namun seharusnya SPM tidak boleh menghentikan kreativitas para personel, termasuk bagi perusahaan *startup*.

Berbagai perusahaan *startup* dengan *core business* digital banyak

bermunculan (Chenoweth, 2008). Menanggapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin *turbulence*, *startup* dituntut untuk kreatif terutama dalam menciptakan *competitive necessity* agar dapat bersaing. Di sinilah inovasi dari para personel yang kreatif diperlukan (Mulyadi, 2015). Bentuk inovasi pada perusahaan *startup* umumnya berfokus di pencapaian efektivitas perusahaan (Suroso & Sriratnasari, 2019), dan pada *value added* dalam mengambil peluang kompetitif (Burritt & Christ, 2016). Ashta dan Biot-Paquerot (2018) memprediksi *startup* akan selalu melakukan inovasi yang kreatif.

Berbagai upaya dilakukan untuk menciptakan lingkungan pendorong kreativitas personel *startup* dan kemampuan cepat beradaptasi sesuai pergerakan bisnis (Moulang, 2015). Hal tersebut dipengaruhi perilaku kreatif dan kreativitas dari lingkungan sosial internal dan eksternal (Lorenzen, 2019). Menurut Dul dkk. (2011), suatu proses produksi ide baru dan berguna oleh individu di tempat kerja disebut dengan kinerja kreatif. Kinerja kreatif dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepribadian (Perrmann dkk., 2020), motivasi intrinsik individu (Tierney & Farmer, 2011), serta kemampuan dan

keterampilan (Benedek dkk., 2014). Beberapa literatur menganggap kinerja kreatif sebagai aset berharga (Rese dkk., 2020; Bouncken & Reuschl, 2018; Hartog, 2015). Kreativitas personel menjadi landasan kesuksesan organisasi dalam perekonomian pada saat ini (Hu dkk, 2019).

Masih banyak perusahaan *startup* belum mengadopsi SPM formal (Davila dkk, 2015; Lin dkk, 2017; Mas-Verdú dkk., 2015). Penekanan dari Lin dkk. (2017) bahwa SPM yang diadopsi *startup* menentukan keberhasilan suatu *startup*. Keberhasilan instrumen pengendalian pada beberapa *startup* belum matang sebab rendahnya pengetahuan ilmiah (Davila dkk., 2015; Lin dkk., 2017).

Bukalapak menjadi salah satu *startup* asal Indonesia yang mampu bertahan hingga saat ini dan berperingkat *unicorn*<sup>1</sup>. *Startup* Bukalapak merupakan salah satu *platform* belanja yang kreatif (Za dan Mulawarman, 2016), berfokus bisnis dalam pengembangan UMKM, dan mampu hadapi tantangan digitalisasi melalui mitra Bukalapak (Adiwibowo dkk,

2019). *Startup* ini naik daun secara konsisten dan itu sangat bagus dengan sistem pemasaran yang unik (Hadi, 2020). Bukalapak terintegrasi dengan beberapa jejaring sosial melalui fitur *widget* (Alamsyah dan Utami, 2018) sehingga pendekatan baru yang terbuka mampu meningkatkan kepercayaan konsumen pada *seller* (Fauzan dkk, 2019). Tabel 1 berikut ini menyajikan nilai *fans engagement*<sup>2</sup> pada beberapa *startup* asal Indonesia.

Tabel 1 Peringkat startup asal Indonesia tahun 2023

Rank	SR Score	SR Web	SR Social	Nama Perusahaan
1	88,888	92,409	57,204	Blibli
2	88,621	92,497	53,739	Bukalapak
3	87,376	92,772	38,805	Tokopedia
4	86,775	92,238	37,612	Lazada
5	84,353	89,617	36,983	Traveloka
6	83,582	87,379	49,406	Ruang Guru
7	83,001	88,118	36,945	Tiket.com
8	81,501	85,991	41,094	Uzone Indonesia
9	81,200	87,371	25,657	Alodokter.com
10	78,668	85,262	19,319	Mamikos

(Sumber: Startuprank, 2023)

Nilai *fans engagement* merupakan indikator dalam penentuan posisi suatu *startup*. Hal ini menjadi salah satu indikator menentukan keberlangsungan dan persaingan *startup*. Beberapa

produk atau jasa melalui komunikasi apa pun hingga menggunakan produk atau jasa (Dolan dkk., 2016)

<sup>1</sup> Peringkat *unicorn* bagi *startup* dengan valuasi US\$ 1 miliar (setara Rp.15T) (ZZrgiebel, 2016)  
<sup>2</sup> *Fans engagement* adalah keterlibatan langsung seseorang terhadap perusahaan atas

penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian pada *startup* Bukalapak memiliki kinerja yang tinggi (Girsang dkk., 2020). *Startup* Bukalapak telah menerapkan ESG<sup>3</sup> atau *Environmental, Social, Governance* dalam rangka mencapai *sustainability* perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *startup* Bukalapak memiliki tujuan perusahaan, yakni menjaga keberlangsungan bisnis yang berkelanjutan. Hal ini dipublikasi dan dipaparkan pada Buka ESG *pillar* dan program keberlanjutan, serta diperolehnya beberapa penghargaan. Tata kelola *startup* Bukalapak menunjukkan kepedulian perusahaan melalui berbagai pelatihan gratis dan jenjang karir serta tetap berlandaskan pada kepatuhan etis.

Berdasarkan penjabaran tersebut, pemahaman tentang peran pengendalian dalam kebebasan kreativitas pada suatu *startup* perlu dikaji secara mendalam. Adapun beberapa pertimbangan, seperti belum adanya kejelasan terkait apakah LoC memengaruhi kinerja kreatif personel *startup* sehingga diperlukan

eksplorasi mendalam. Hal ini menjadi latar belakang dari peneliti yaitu mengeksplorasi sistem pengendalian LoC terhadap kinerja kreatif pada *startup* Bukalapak dari Indonesia. Dengan demikian, tujuan penelitian ini ialah mengeksplorasi bagaimana pengendalian LoC dapat membangun atmosfer kerja yang mendukung kinerja kreatif pada *startup* Bukalapak dan mendeskripsikannya

## Kajian Literatur

### Perusahaan *Startup*

Menurut Hart (2012), *startup* merupakan perusahaan atau institusi dibangun pada situasi ketidak-pastian sehingga harus mampu berinovasi menghasilkan produk dan jasa. *Startup* adalah perusahaan rintisan yang diciptakan untuk mengejar inovasi teknologi yang belum dirilis di pasar (Ansari dan Riasi, 2016). Malau dkk. (2020) mengatakan bahwa perusahaan *startup* nonteknologi cenderung mengandalkan perusahaan *startup*

---

<sup>3</sup> *Environmental, Social, Governance* (ESG) merupakan standar/pedoman yang digunakan perusahaan dalam rangka menjalankan prosedur investasi maupun bisnis secara berkelanjutan. *Environmental* (lingkungan) merupakan kriteria yang menjadi konsiderasi utama perusahaan untuk melakukan performa finansial dan operasional yang optimum, namun bersifat berkelanjutan/ tidak merusak alam.

*Social* (sosial) dalam ESG dijelaskan sebagai kriteria dalam rangka menjaga hubungan baik masyarakat luar dengan perusahaan maupun antara personel, pemasok, pelanggan, komunitas, dsb. *Governance* (tata kelola) menjadi kriteria yang membahas kapasitas dan legitimasi perusahaan, hubungan internal, pengendalian internal, hak-hak investor, dsb. (T. T. Li dkk., 2021)

teknologi lain untuk memasarkan produk.

*Startup* pada umumnya memiliki struktur organisasi *cross-fuctional* dengan budaya terbuka (Malau dkk., 2020). Bahkan *behavioral startup* sangat fleksibel (sewakantorcbd.com, 2018) dengan komunikasi *bottom-up* pun dapat dikatakan semiformal dan santai (Capnary dkk., 2018). Diharapkan mampu memberi kontribusi ide-ide kreatif bagi *startup* dalam rangka mencapai *Customer Value* (Ortt & Van Der Duin, 2008) dan menjadi landasan kesuksesan (Gutnick dkk., 2012). Pengendalian dan kreativitas mampu mendorong kesuksesan (Hirst dkk., 2011).

### **Kinerja kreatif (*Creative Performance*)**

Menurut Oldham dan Cummings (1996) dan Shalley (1991), kinerja kreatif atau *creative performance* dijelaskan sebagaimana personal perusahaan mampu menciptakan ide-ide baru yang berguna baik secara prosedur maupun proses di perusahaan. Apabila ditelisik lebih lanjut, kinerja kreatif menjadi pembeda antarpersonel/individu sebab penilaian kemampuan sesuai gaya personel (Shalley dkk., 2004; Tierney, 2008; Woodman dkk., 1993).

Avital dan Te'Eni (2009) menyatakan bahwa kreativitas dianggap sebagai subjek atas kemampuan individu yang dapat meningkatkan dan membangkitkan kinerja kreatif individu. Individu ini cenderung menyerap informasi lebih fleksibel, motivasi intrinsik untuk kreativitas lebih tinggi, dan lebih terbuka untuk memperoleh pengalaman baru (De Stobbeleir dkk., 2011; Li dkk., 2020). Beberapa penelitian menunjukkan pembeda, seperti tingkat kemauan tertentu untuk berkembang ketika menghadapi lingkungan (Shalley dkk., 2009), dan memiliki orientasi pembelajaran (Gong dkk., 2009). Perlu dibangunnya lingkungan yang mendukung kreativitas personel (Amabile dan Mueller, 2008), menjadikan kreativitas sebagai persyaratan pekerjaan (Shin dan Zhou, 2003), memberikan umpan balik perkembangan pada kemajuan tujuan kreatif (Gong dkk., 2009), adanya *leadership* transformasional (Tierney, 2008), dan memberikan penghargaan kepada karyawan ketika mencapai hasil (Shalley dkk., 2009; Koseoglu dkk., 2017; Zhou dkk., 2008)

## Peran Sistem Pengendalian Manajemen (terutama LoC)

Simon (1995) memaknai Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sebagai prosedur pengelolaan ber-bagai kegiatan yang berdasarkan informasi oleh manajemen untuk menjaga atau mengubah pola aktivitas organisasi. SPM yang dinamis berperan penting dalam menghadapi *turbulence* lingkungan bisnis yang cepat (Chenhall, 2003). Secara umum, SPM diartikan sebagai sarana dalam proses pengimplementasian strategi yang telah ditetapkan atau bersifat *intended strategy* (Anthony dan Govindarajan, 2009). Menanggapi hal tersebut, SPM dapat berperan aktif dalam formulasi strategi-strategi terbaru.

Menurut Mulyadi (2015), SPM sebagai suatu Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen atau SPPM ialah:

“suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi dan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut serta pengimplementasian dan pe-mantauan pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.”

Anthony dan Govindarajan (2009) mendefinisikan SPM sebagai sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu

organisasi. Bahkan ada juga kendala yang tidak hanya dari eksternal, tetapi dari luar kendali perusahaan yang justru melekat pada personel dan aturan perusahaan (Bhatnagar, 2007). Sedangkan rerangka kerja *LoC* Simons (1995) dilandaskan pada beberapa gagasan per-bandingan hubungan timbal balik (*reciprocal*) atau berlawanan antara SPM dan strategi.

Menurut Van Dyne dan LePine (1998), komunikasi di perusahaan konvensional berbentuk *top – down* cenderung mengatur dan hanya berorientasi membangun situasi *congruance* dalam organisasi (Zou dkk., 2014). Merujuk pada tindakan atau kegiatan yang mengarahkan perilaku karyawan kepada capaian tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2009), Simons (1995) mengembangkan 4 (empat) *LoC* dengan menekankan pada suatu sistem yang formal, yaitu *belief system* (sistem kepercayaan), *boundary system* (sistem pembatas), *diagnostic control system* (sistem pengendalian diagnostik), dan *interactive control system* (sistem pengendalian interaktif).

### **Hubungan LoC Simons 1995 terhadap Kinerja Kreatif**

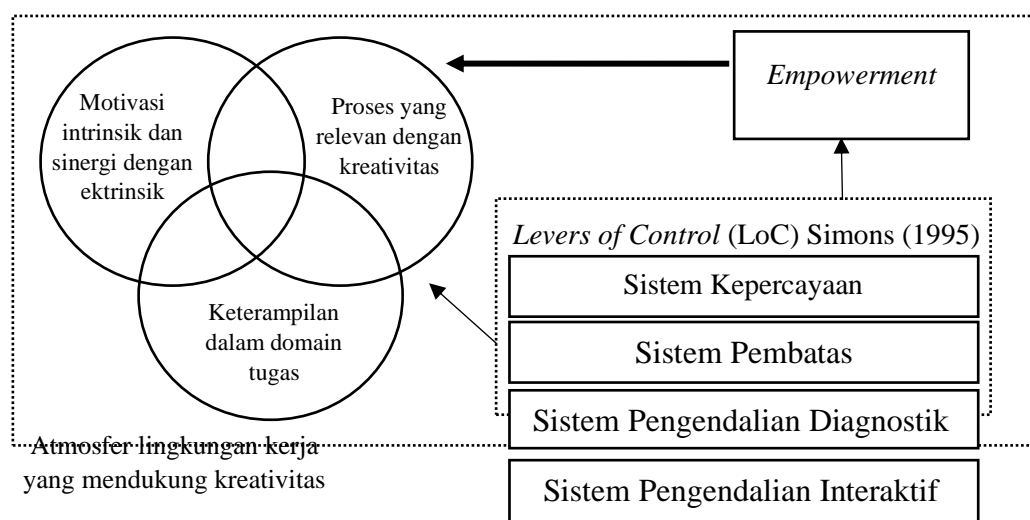
Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kreativitas di lingkungan kerja dapat memainkan peran kunci dalam kinerja individu (Li, 2014; Albort-Morant dkk., 2016; Fraj dkk., 2015; Wagner, 2015; Henri dan Journeault, 2010; Molina-Azorín dkk., 2009). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa peran pemangku kepentingan sangat penting dalam memberikan tekanan. Hingga saat ini, solusi terkait cara perusahaan mengelola tekanan dilakukan secara internal (Wijethilake, 2017). Penelitian Jack dkk. (2013) memberikan hasil yang menggambarkan pentingnya *LoC* bagi manajer.

Simons (1995) juga menyatakan bahwa *LoC* dapat mendukung terciptanya suatu lingkungan kreatif melalui proses pertukaran informasi. Adanya proses pertukaran informasi inilah yang dapat mendukung terciptanya kreativitas dari para karyawan. Penelitian empiris yang dilakukan Chen dkk. (2012) menunjukkan bahwa peningkatan produksi kreatif tercapai dari pertukaran informasi dalam suatu tim.

Bisbe dan Malaguenõ (2015) mengemukakan bahwa *LoC* dapat berkontribusi dalam menjelaskan temuan yang tidak konsisten terkait peran SPM dalam me-ningkatkan inovasi. Berdasarkan hasil penelitian Davila dkk. (2015), *LoC* mampu menggeser paradigma tradisional dengan argumentasi kuat tentang relevansi SPM untuk inovasi dalam rangka peningkatan kapabilitas organisasi/perusahaan. Dengan demikian, *LoC* dianggap mampu mendukung terciptanya lingkungan kerja yang dibutuhkan dalam eksplorasi kreativitas.

### **Rerangka Penelitian**

Pengendalian dan kreativitas merupakan pendorong penting dari kesuksesan organisasi (Gilson dkk., 2005; Hirst dkk., 2011). Penelitian ini menggunakan *framework* sistem pengendalian *LoC* dari Simons (1995) untuk mengetahui proses kinerja kreatif pada perusahaan *startup*. Berikut ini Gambar 1 merupakan gambaran lebih jelas tentang rerangka pikir penelitian ini.



Gambar 1 Rerangka Penelitian Ini

### Metode Penelitian

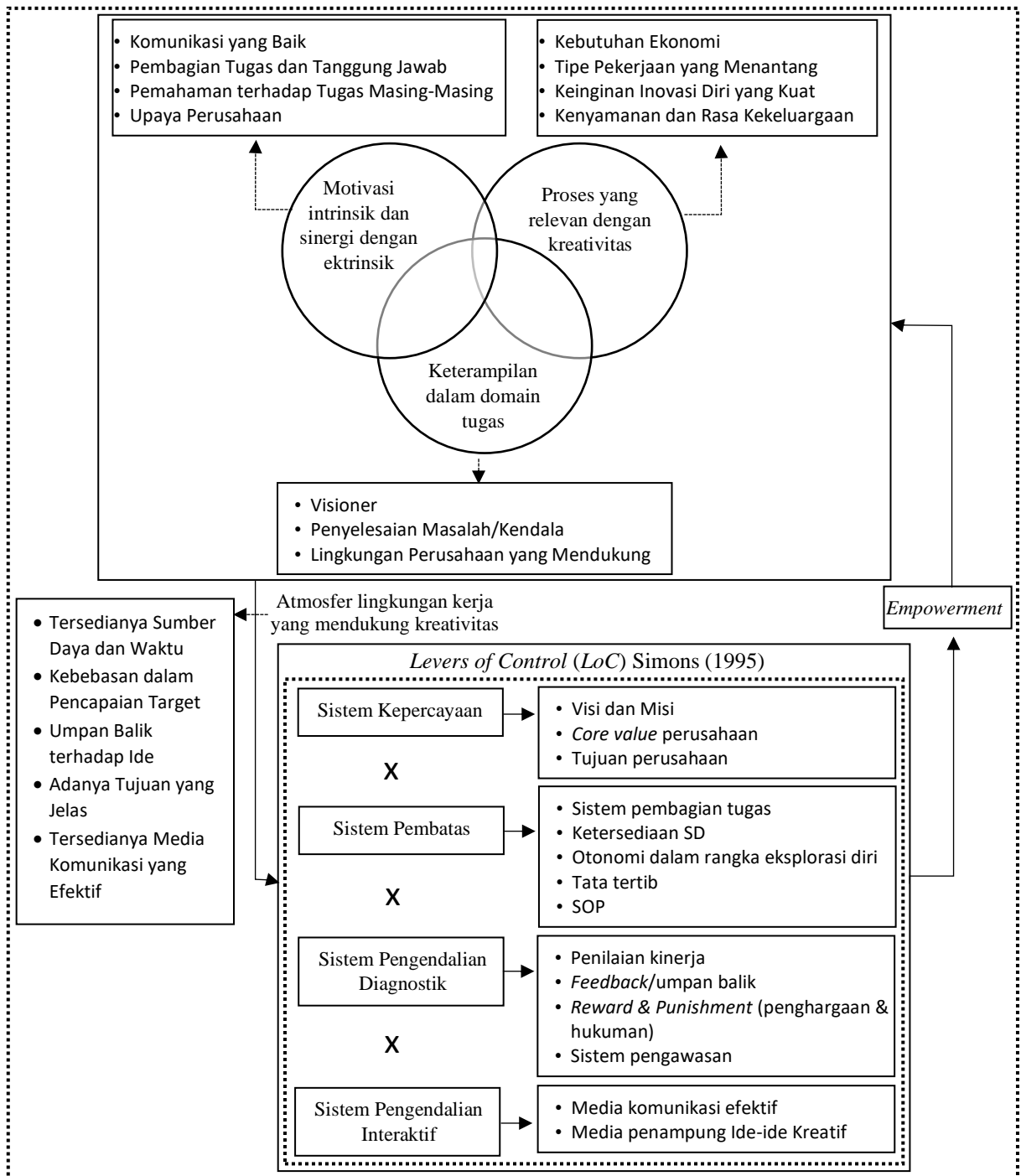
Penelitian ini didesain dengan metodologi kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hal ini dianggap paling tepat sesuai tujuan penelitian (Creswell, 2018) karena penelitian ini ditujukan untuk meng-eksplorasi mendalam tentang *LoC* dalam mendorong kinerja kreatif para personel perusahaan *startup*. Pertanyaan penelitian didasarkan pada skema sederhana dari *componential model* Moslow (1988) dan *LoC* Simons (1995).

Data penelitian ini diperoleh dari wawancara semiterstruktur pada personel *startup* Bukalapak secara *online* (*video call*) melalui *platform* seperti *zoom meeting* dan *offline* dilakukan di salah satu *co-working space* Yogyakarta. Analisis data dalam konteks partisipatif pada penyampaian ide, peran, dan bentuk ide kreatif guna adaptasi, maka dianggap perlu dilakukan klasifikasi sesuai *level* pekerjaan (Madjar dan Ortiz-Walters, 2008)



## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Hasil Penelitian



Gambar 2 Ringkasan Peran LoC dalam Lingkungan Kerja yang Mendukung Kinerja Kreatif

\*Corresponding Author's email: ayudy\_ah@mail.ugm.ac.id

### **LoC di Startup Bukalapak**

#### **Sistem Kepercayaan (*Belief System*)**

#### **Visi dan misi *startup* Bukalapak**

*Startup* Bukalapak mampu menumbuhkan keselarasan visi dan misi bagi para personel *startup*. Elaborasi visi dan misi tercermin dari progres/info pencapaian yang secara ter-buka disampaikan oleh per-usahaan melalui Laporan Ke-uangan yang telah terpublikasi di bursa saham IDX. *Startup* Bukalapak menjadikan misi sebagai strategi kuat untuk mencapai visi perusahaan.

#### **Nilai – nilai *startup* Bukalapak**

Bukalapak memiliki nilai-nilai yang mencerminkan budaya di *startup* Bukalapak dan selalu ditanamkan dalam diri personel perusahaan. Kebijakan dan program-program yang dibuat oleh *startup* Bukalapak tidak terlepas dari *core value* yang dirasa sangat cocok bagi para generasi milenial. *Core value* dari *startup* Bukalapak yang sangat kekinian mampu diterima dengan mudah oleh personel yang rerata gen-Z.

#### **Penetapan tujuan *startup* Bukalapak**

Seperti perusahaan pada umumnya, *startup* Bukalapak memiliki tujuan untuk menjaga *sustainability* dengan menjadi

*platform all-commerce* paling besar di Indonesia yang mampu mengangkat UMKM Indonesia. Salah satu strategi yang digunakan Bukalapak ialah penggunaan *marketplace* umum dan *platform merchant solution* untuk mengarahkan *online traffic*.

#### **Sistem Pengendalian Diagnostik (*Diagnostic Control System*)**

#### **Sistem penilaian kinerja *startup* Bukalapak**

Penilaian kinerja di *startup* Bukalapak ditargetkan pada pencapaian untuk tiap personel, per tim atau departemen, dan proyek. Hal ini dikerjakan harian, mingguan, bulanan, maupun kuartalan, bahkan tahunan.

#### **Sistem umpan balik (*feedback*)**

*Startup* Bukalapak dalam melakukan penilaian kinerja personel perusahaan menggunakan *360 review*. Dengan *360 review*, hal ini menjadi cara bagi karyawan Bukalapak untuk menerima umpan balik tentang kinerja mereka dari rekan kerja, bawahan langsung, dan manajer.

### **Sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*)**

Sistem penghargaan di *startup* Bukalapak disesuaikan dengan hal yang dicapai, baik individu maupun tim. Hal ini menunjukkan personel *startup* Bukalapak memiliki nilai lebih di perusahaan. Penghargaan yang diberikan oleh Bukalapak di antaranya berupa makan-makan, jalan-jalan, *recognition award*, sampai dengan bonus lainnya. Aturan pemberian hukuman di *startup* Bukalapak disesuaikan tingkat kesalahan.

### **Sistem pengawasan (*monitoring system*)**

*Startup* Bukalapak memiliki sistem pengawasan yang *real time* sehingga informasi/ laporan dari sistem pelaporan dapat diakses dan akan dievaluasi pada akhir waktu setiap harinya. Pengawasan kinerja dilakukan secara pelaporan *online* dan *offline*. Dengan demikian, personel *startup* berkewajiban untuk mengonfirmasi dan *input*.

### **Sistem Pembatas (*Boundary System*)**

#### **Sistem Pembagian Tugas**

Keahlian yang dimiliki karyawan *startup* terkadang tidak selaras dengan keahlian

utama sebab kemungkinan untuk terus berkembang selalu ada. Bahkan, latar belakang pendidikan di *startup* tidak selalu menjadi patokan utama untuk menjadi karyawan sehingga *startup* Bukalapak membuka luas peluang berkarier. Kemampuan, pengetahuan dan adanya minat berkembang menjadi pertimbangan penting bagi *startup* Bukalapak ini.

### **Ketersediaan Sumber Daya dalam Eksplorasi Diri**

Ketersediaan sumber daya yang ada di Bukalapak merupakan salah satu upaya perusahaan untuk membantu personel perusahaan dalam eksplorasi diri mereka. Sumber daya yang dimaksud ialah seperti tersedianya peralatan, perlengkapan, akses informasi yang dapat digunakan oleh karyawan dalam bereksplorasi atau melakukan *improvement*, bahkan dapat berupa finansial/ keuangan. Karyawan diberi kebebasan menggunakan mesin dan perlengkapan lainnya yang dibutuhkan.

### **Otonomi dan Eksplorasi**

Dalam proses penyelesaian tugas sehari-hari, karyawan diberi kebebasan melakukan *improvement* dalam domain tugasnya. Tugas yang ada di dalam *job desk* setiap karyawan sehingga tidak

mem-batasi mereka untuk ber-eksplorasi. Selain itu, setiap departemen di Bukalapak memiliki kelompok diskusi sebagai tempat berkumpul karyawan yang memiliki ide *improvement* untuk berdiskusi membicarakan dan merancang sebuah *project improvement* yang kemudian dapat diajukan ke atasan mereka.

### **Tata Tertib dan SOP**

*Startup* Bukalapak juga membatasi setiap karyawan dengan tata tertib dan standar operasional perusahaan. Selain itu, tata tertib perusahaan juga mengatur hal-hal berkaitan dengan pekerjaan seperti cara berpakaian dan menjaga keamanan dalam bekerja.

### **Sistem Pengendalian Interaktif (Interactive Control System)**

Sistem ini memberikan fasilitas bagi para personel *startup* untuk saling berkomunikasi. Diadakannya dialog interaktif diharapkan dapat membantu untuk saling bertukar informasi antara atasan maupun bawahan secara rutin dan aktif. Ruang komunikasi sangat terbuka antar personel dari berbagai lini jabatan di *startup* Bukalapak maka diharapkan minimnya hambatan kerja. Saran-saran dari para personel perusahaan ditampung melalui kanal yang disediakan pada

ruang diskusi ataupun *platform*. Interaksi antarkaryawan juga dilakukan dengan proses komunikasi rutin mingguan, bulanan, tiga bulan sekali.

### **Kinerja Kreatif di Startup Bukalapak**

**Motivasi Intrinsik** *Motivasi intriksi memiliki be-berapa faktor pendorong bagi karyawan startup Bukalapak terutama untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama pada perusahaan sejenis startup yang tak jarang terjadi pergantian posisi kerja. Be-berapa motivasi intrinsik seseorang bekerja di startup Bukalapak ialah challenging atau menantang bagi karyawan yang rerata masih muda, gaji yang rerata cukup besar, rasa kekeluargaan dan keinginan kuat untuk selalu berinovasi.*

### **Keterampilan**

Keterampilan dari masing-masing karyawan di *startup* Bukalapak tidaklah sama. Bahkan tidak selalu selaras dengan latar pendidikan namun tetap sesuai kemampuan mereka dalam penyelesaian *domain* tugas masing-masing. Keterampilan yang sebaiknya dimiliki oleh karyawan *startup* ialah kepemimpinan atau *leadership* sebab adanya tuntutan pekerjaan yang penuh tantangan. Ketika keterampilan

\*Corresponding Author's email: ayudy\_ah@mail.ugm.ac.id

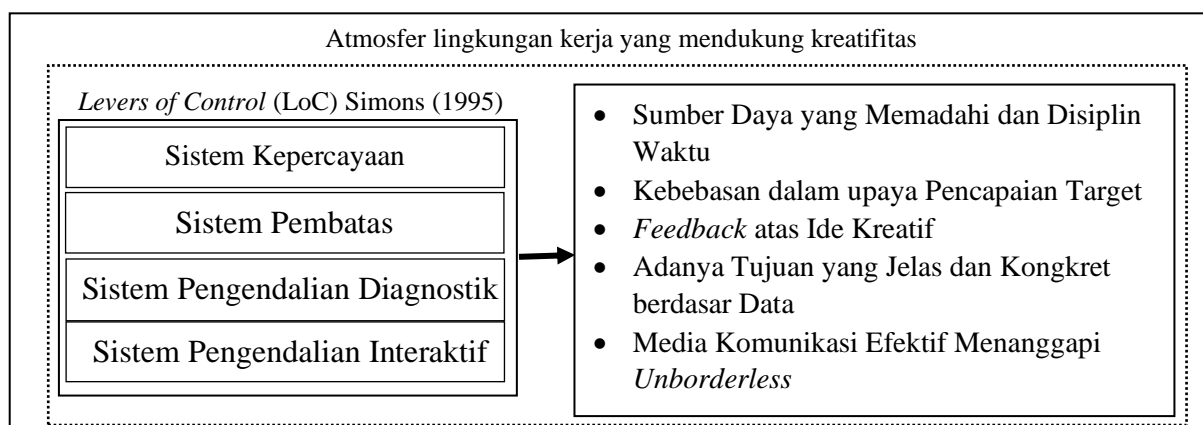
*leadership* ini dimiliki, para personel dipastikan mampu berkomunikasi dengan baik, dapat memegang tanggung jawab, dan handal mengelola tugas individu maupun tim.

### **Kreativitas (Pola Pikir)**

Kreativitas terkait dengan pola pikir pada karyawan *startup Bukalapak* yaitu kemampuan dalam melihat dari

perspektif yang luas secara *360 review*, kemampuan dalam pemecahan masalah-masalah baru dengan penyesuaian cepat, *pivoting* di antara berbagai ide, pemikiran yang lebih luas kedepan, keberanian dalam pengambilan risiko, kegigihan menangkap peluang, dan pergerakan yang lebih energik dari karyawan *startup* yang pada umumnya generasi milenial.

### **Pembahasan**



Gambar 3 Identifikasi Lingkungan Kerja yang Mendukung Proses Kreativitas

### **Sumber Daya yang Memadai dan Disiplin Waktu**

Sumber daya yang memadai bagi suatu *startup* sangatlah penting. Hal tersebut mampu mendorong kemampuan pelaksanaan ranah tugas (*task domain*) baik secara individu maupun kelompok. Bukalapak berupaya mendorong karyawan dalam meningkatkan kemampuan melalui

pelatihan-pelatihan dan fasilitas lainnya.

Disiplin waktu bagi suatu *startup* sangat penting sebab dasar dari setiap analisis yang digunakan berlandaskan waktu. Cepatnya perubahan pergerakan bisnis juga menjadikan disiplin waktu ini sangat penting sebab dapat menyebabkan

\*Corresponding Author's email: ayudy\_ah@mail.ugm.ac.id

ketertinggalan, terutama dalam melihat *trend* peluang.

### **Kebebasan dalam Upaya**

#### **Pencapaian Target**

Atmosfer kerja di *startup* Bukalapak memberikan kebebasan dalam upaya pencapaian target kerja bagi para karyawan. Hal ini menunjukkan adanya lingkungan yang mendukung kinerja kreatif personel *startup*. Meskipun diberikan kebebasan kreativitas namun tetap diberi pembatasan sehingga tanpa mengganggu pemenuhan tujuan perusahaan.

#### **1. *Feedback* atas Ide-Ide Kreatif**

*Feedback* atau umpan balik ini merupakan salah satu elemen dari sistem pengendalian diagnostik. *Feedback* di sini lebih berfokus pada upaya pemberian penghargaan atau hukuman yang ada di *startup* Bukalapak. Penghargaan yang paling luar biasa diberikan oleh *startup* Bukalapak atas ide kreatif yang disampaikan ketika *pitching* ialah fasilitas dan wewenang menjadi *team leader* dalam pelaksanaan proyek tersebut. *Punishment*/hukuman di *startup* Bukalapak sangat minim.

### **Memiliki Tujuan yang Jelas dan Kongkret Didasarkan pada Data**

Tujuan yang jelas dalam *startup* Bukalapak tertuang dalam misi perusahaan. *Startup* Bukalapak tidak hanya mementingkan perusahaan namun juga berupaya berdampak bagi Negara Indonesia dengan ikut serta membantu mengangkat UMKM. Bukalapak ber-upaya selalu berinovasi menjadi *problem solver* bagi masyarakat luas. Hal konkret yang dilakukan melalui ekosistem BUKA ditujukan dengan *action plan* yang dibuat berdasarkan data historis. *Action plan* ditarik selaras dengan visi-misi perusahaan.

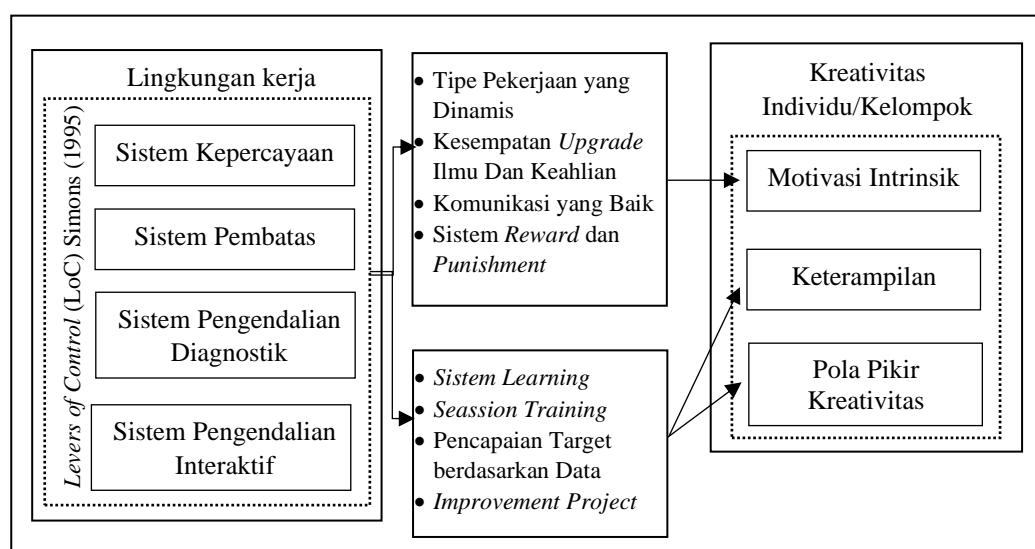
### **Media Komunikasi Efektif Menanggapi *Unborderless***

Alur informasi ataupun komunikasi di *startup* Bukalapak tidak dibatasi antara *down-top*, bahkan antardivisi bisa saling mengenal akibat tanpa sengaja ada dalam satu proyek secara bersama-sama. Struktur organisasi yang *ramping/slim* di Bukalapak memudahkan dalam berkomunikasi secara efektif. Dengan demikian, *startup* Bukalapak dapat dengan mudah mendukung kreativitas personel. *Startup* Bukalapak me-

menyediakan mekanisme untuk mengembangkan ide-ide karyawan

melalui beberapa inisiatif, seperti Bincang Interaktif dan Buka Wawasan.

### Keterkaitan antarketiga Elemen dalam Proses Kinerja Kreatif



Gambar 4 Peran LoC dalam Mendukung Elemen Proses Kreativitas

### Peran LoC dalam Mendorong Kinerja Kreatif

Lingkungan kerja yang dibangun melalui penerapan LoC pada *Startup* Bukalapak dapat memengaruhi atau mendukung elemen-elemen pada level individual, yakni motivasi intrinsik, keterampilan, dan pola pikir kreatif. Berikut ini pembahasan peran LoC dalam mendorong kinerja kreatif di *startup* Bukalapak.

#### 1. Peran LoC dalam Mendorong Motivasi Intrinsik

Dari hasil wawancara dengan karyawan *startup* Bukalapak ditemukan bahwa ada motivasi intrinsik yang cukup kuat berasal dari faktor pribadi dalam melaksanakan pekerjaan. Salah satunya ialah hasrat ingin belajar, bagaimana suatu *startup* dapat beroperasi dengan baik, bagaimana pekerjaan di *startup* dapat selesai dengan sempurna, dan bagaimana semua dapat terkendali, namun tetap ada kebebasan. Sistem pengendalian yang tepat bagi

\*Corresponding Author's email: ayudy\_ah@mail.ugm.ac.id

karyawan sangat berpengaruh terhadap kreativitas tanpa batas. Hal ini mampu mendorong motivasi kinerja kreatif secara maksimal.

### **Peran LoC dalam Mendorong Keterampilan dan Pola Pikir Kreatif**

Keterampilan karyawan *startup* tidak serta merta dapat terbentuk secara instant sebab keterampilan merupakan sesuatu yang memerlukan *effort* atau usaha untuk dapat dimiliki. *Startup* Bukalapak menggunakan inisiatif diadakannya pembelajaran dan pelatihan sebagai sistem pengendalian supaya para karyawan dapat tetap memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan perusahaan. Keinginan belajar karyawan *startup* Bukalapak untuk eksplorasi diri lebih luas inilah mendorong pola pikir kreatif. Generasi milenial ini menyukai hal-hal yang menantang dibandingkan dengan pekerjaan menjenuhkan.

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan tujuan penelitian ini, yakni mengeksplorasi dan men-

deskripsikan bagaimana SPM melalui rerangka *LoC* Simons (1995) mendukung kinerja kreatif di perusahaan *startup*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SPM mampu membangun atmosfer kerja yang mendukung kinerja kreatif bagi para *empowerment* perusahaan *startup* Bukalapak.

*Startup* Bukalapak telah memberdayakan *empowerment* SDM perusahaan secara tepat berlandaskan visi dan misi. Personel *startup* Bukalapak diberi kebebasan dalam mengekspresikan ide kreativitas dengan tetap melakukan evaluasi atas aktivitas masing-masing dan sekitar. Perusahaan memberikan fasilitas/sumber daya berupa pelatihan dan ruang kebebasan bagi ide-ide kreatif personel perusahaan. Meski pun demikian, personel *startup* Bukalapak tetap diingatkan dan diberi cakupan supaya tetap selaras dengan nilai dan etika utama yang telah ditegakkan oleh *top management* melalui berbagai media (Bincang Interaktif, Buka Wawasan, dll.) sehingga sistem kepercayaan di *startup* Bukalapak dapat berjalan beriringan.

Sistem pembatas di *Startup* Bukalapak tetap diterapkan dengan dilekatkan pada kebijakan penilaian

\*Corresponding Author's email: ayudy\_ah@mail.ugm.ac.id



kinerja 360 *review* sesuai dengan *Key Performance Index* yang tepat bagi *startup*. Penilaian kinerja 360 *review* sangat cocok sebagai acuan dan panduan bagi personel *startup* dalam bekerja. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan meskipun terbuka atas ide-ide kreatif. Kinerja kreatif suatu *startup* tetap memerlukan panduan yang selaras dengan tujuan perusahaan. Manajemen *level* atas berperan besar dalam perumusan dan penerapan sistem pembatasan.

*Startup* Bukalapak sangat mengandalkan sistem pengendalian interaktif dalam pengelolaan personel perusahaan yang sangat terbuka antar departemen ataupun interaksi *down-top* dan *top-down*, seperti *startup* dengan skala besar pada umumnya. Hal ini mampu meminimalisasi hambatan batasan organisasi; dan *startup* mampu menggali ide-ide kreatif dari personel perusahaan. Sistem pengendalian interaktif ini tidak hanya digunakan sebagai media komunikasi bisnis rutin pada *startup* Bukalapak. Di sisi lain, ada pertukaran informasi pada jenis organisasi yang *unborderless* dan dapat berperan sebagai sistem pengendalian. Terjadinya per-tukaran informasi antar

personel perusahaan tidak selalu terhalang tingkatan/jabatan. Aliran komunikasi yang efisien dan efektif dengan baik mampu mendorong fleksibilitas per-gerakan suatu *startup*. Dengan demikian, penyelesaian suatu masalah dapat dilakukan dengan cepat karena kuatnya proses kreativitas.

Berdasarkan kesimpulan di atas, terjawablah pertanyaan penelitian. Adanya pengaruh *LoC* terhadap kinerja kreatif pada perusahaan *startup* di Indonesia. Kinerja kreatif mampu digambarkan dengan teori komponen kreativitas dinamis dan *LoC* sebagai sistem pengendalian manajemen.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Peneliti menyadari adanya keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut:

- a. Pada saat penelitian ini berlangsung, dunia masih terdampak pandemi Covid-19 yang menyebabkan pengambilan data dengan metode wawancara tidak maksimal. Hal ini disebabkan tidak memungkinkan wawancara secara tatap muka langsung pada beberapa informan. Tidak hanya itu, *startup*

Bukalapak menerapkan sistem *hybrid* bagi personel yang bertujuan untuk sterilisasi kantor. Peneliti pun tidak diperkenankan untuk melakukan observasi mendalam di kantor *startup* Bukalapak .

- b. Terdapat keterbatasan jaringan internet ketika wawancara dilakukan salah seorang informan. Kemudian adanya keterbatasan waktu yang disediakan dari pihak *startup* Bukalapak karena kesibukan informan. Hanya ada satu pintu akses atau penghubung yaitu melalui *Person in Charge/PIC startup* Bukalapak. Akibatnya, konfirmasi ulang apabila perlu penjelasan lebih lanjut tidak dapat dilakukan langsung sehingga eksplorasi mendalam terhambat.
- c. Ada kendala penelitian dalam pemilihan informan. Pemilihan informan dilakukan oleh *PIC* dari pihak *startup* Bukalapak. Peneliti hanya menyerahkan kriteria yang diinginkan kepada *PIC* namun tidak memberikan akses untuk

mewawancarai informan yang berada di manajemen *level* atas karena kendala kesibukan.

### **Rekomendasi**

- a. Bagi perusahaan *startup*  
Tidak semua *startup* ber-kondisi sama, namun kinerja kreatif sangatlah bermanfaat. Hal tersebut tetap harus diimbangi dengan sistem pengendalian secara formal. *Startup* Bukalapak telah memberi berbagai fasilitas pengembangan diri dengan sistem pengendalian interaktif dan ketersediaan sumber daya, seperti BukaWawasan dan Bincang Interaktif. Namun, ada ketertarikan lain yang ingin dieksplorasi oleh personel *startup* Bukalapak, seperti keinginan mempelajari hal baru yang sudah dimiliki oleh *startup* lainnya (sebagai contoh: Shopee, Tokopedia, atau *startup* minimal unicorn lain). *Startup* Bukalapak dapat melakukan studi banding dengan *startup* nasional dan internasional.
- b. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memenuhi semua target informan dan ada penambahan teori yang digunakan agar dapat melihat secara kompleks suatu *startup*. Kemudian dapat melakukan perbandingan antar-*startup* lain yang sama-sama *stable* sesuai dengan tahunnya. Penelitian di masa mendatang memungkinkan adanya *startup* asal Indonesia yang sederhana namun berdampak luas minimal berskala nasional. Semua itu belum dapat peneliti terapkan sebab jumlah *startup* yang sesuai kriteria tertentu masih terbatas. Menurut pengamatan dari peneliti, memungkinkan adanya pengaruh eksternal, seperti *startup* lain yang tidak selalu berasal dari Indonesia yang motivasi dan memicu kreativitas karyawan.

#### Daftar Pustaka

- Adi, M. P. H., & Sukmawati, A. (2020). The Effect of Levers of Control and Leadership Style on Creativity. *Journal of Indonesian Economy and Business*. <https://doi.org/10.22146/jieb.55466>
- Adiwibowo, S., Setiadi, M. I., Daniel, Mitarum, E., Surbakti, E. E., & Shihab, M. R. (2019). Improving Indonesian Small Economies by Digitizing Traditional Shops: A Case Study of Mitra Bukalapak. *Proceedings of 2019 International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2019, August*, 608–612. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech.2019.8843739>
- Alamsyah, A., & Utami, A. (2018). Social Network Performance Analysis and Content Engagement on Indonesia's E-Commerce. *2018 6th International Conference on Information and Communication Technology (ICoICT), 0(c)*, 464–469. <https://doi.org/10.1109/ICoICT.2018.8528729>
- Albort-Morant, G., Leal-Millán, A., & Cepeda-Carrión, G. (2016). The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.052>
- Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. In *Handbook of Organizational Creativity*.
- Ansari, A., & Riasi, A. (2016). Modelling and evaluating customer loyalty using neural networks: Evidence from startup insurance companies. *Future Business Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.04.001>
- Anthony, & Govindarajan, V. (2009). Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Ashta, A., & Biot-Paquerot, G. (2018). FinTech evolution: Strategic value

\*Corresponding Author's email: ayudy\_ah@mail.ugm.ac.id

- management issues in a fast changing industry. *Strategic Change*.  
<https://doi.org/10.1002/jsc.2203>
- Avital, M., & Te'eni, D. (2009). From generative fit to generative capacity: Exploring an emerging dimension of information systems design and task performance. *Information Systems Journal*.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00291.x>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Benedek, M., Jauk, E., Sommer, M., Arendasy, M., & Neubauer, A. C. (2014). Intelligence, creativity, and cognitive control: The common and differential involvement of executive functions in intelligence and creativity. *Intelligence*.  
<https://doi.org/10.1016/j.intell.2014.05.007>
- Bhatnagar, B. (2007). Business Environment. *Review of Professional Management- A Journal of New Delhi Institute of Management*.  
<https://doi.org/10.20968/rpm/2007/v5/i2/100984>
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2015). How control systems influence product innovation processes: Examining the role of entrepreneurial orientation. *Accounting and Business Research*.  
<https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1009870>
- Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2018). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. In *Review of Managerial Science*.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>
- Burritt, R., & Christ, K. (2016). Industry 4.0 and environmental accounting: a new revolution? *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*.  
<https://doi.org/10.1186/s41180-016-0007-y>
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice*, 19, 217–227.  
<https://doi.org/10.3846/btp.2018.22>
- Chen, C. X., Williamson, M. G., & Zhou, F. H. (2012). Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *Accounting Review*.  
<https://doi.org/10.2308/accr-50232>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenoweth, S. (2008). Undergraduate software engineering students in startup businesses. *Software Engineering Education Conference, Proceedings*.  
<https://doi.org/10.1109/CSEET.2008.27>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design:

- Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach. In *Research in Social Science: Interdisciplinary Perspectives*.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.64870144>
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.20454>
- Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity Christina E. Shalley, *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 179–185. (1991). *Journal of Product Innovation Management*. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(91\)90065-7](https://doi.org/10.1016/0737-6782(91)90065-7)
- Fauzan, M. A., Nisafani, A. S., & Wibisono, A. (2019). Seller reputation impact on sales performance in public e-marketplace bukalapak. *Telkomnika (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, 17(4), 1810–1817. <https://doi.org/10.12928/TELKOMNIKA.V17I4.11780>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Girsang, M. J., Candiwan, Hendayani, R., & Ganesan, Y. (2020). Can Information Security, Privacy and Satisfaction Influence the E-Commerce Consumer Trust? *2020 8th International Conference on Information and Communication Technology, ICoICT 2020*. <https://doi.org/10.1109/ICoICT49345.2020.9166247>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- Gutnick, D., Walter, F., & Nijstad, B. A. (2012). *Creative performance under pressure: An integrative conceptual framework*. April. <https://doi.org/10.1177/2041386612447626>
- Hadi, S. (2020). Tokopedia VS Bukalapak, Kelebihan dan Kekurangannya. *Beritateknologi.Id*, 534, 1–6. <https://beritateknologi.id/tokopedia-vs-bukalapak-kelebihan-dan-kekurangannya/>
- Hart, M. A. (2012). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses Eric Ries. New York: Crown Business, 2011. 320 pages. US\$26.00. *Journal of Product Innovation Management*. [https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00920\\_2.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00920_2.x)

\*Corresponding Author's email: ayudy\_ah@mail.ugm.ac.id

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id/abis>

- Hartog, L. M. (2015). User satisfaction in multi-tenant offices the relation between personality and demographic characteristics of users and their satisfaction with physical characteristics of multi-tenant offices. In *Department of the Built Environment*.
- Henri, J. F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001>
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61968124>
- Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2019). Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 96–116. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.64>
- Jack, L., Mundy, J., Jack, L., & Mundy, J. (2013). Routine and change: The role of management accounting and control. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/18325911311325924>
- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.002>
- Li, H., Jin, H., & Chen, T. (2020). Linking Proactive Personality to Creative Performance: The Role of Job Crafting and High-Involvement Work Systems. *Journal of Creative Behavior*. <https://doi.org/10.1002/jocb.355>
- Li, Y. (2014). Environmental innovation practices and performance: Moderating effect of resource commitment. *Journal of Cleaner Production*, 66, 450–458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.044>
- Lin, Y. H., Chen, C. J., & Lin, B. W. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0324>
- Lorenzen, M. (2019). Creativity in context. In *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*. <https://doi.org/10.4324/9780203880012-4a>
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2008). Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.522>
- Malau, D. N., Setiawan, A. D., & Hidayatno, A. (2020). Model Conceptualization on Startup Company Development and Valuation in Indonesia. *2020 IEEE 7th International Conference on Industrial Engineering and Applications, ICIEA 2020*, 298–302. <https://doi.org/10.1109/ICIEA49774.2020.9102089>
- Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D., & Roig-Tierno, N. (2015). Firm survival: The role of incubators

\*Corresponding Author's email: [ayudy\\_ah@mail.ugm.ac.id](mailto:ayudy_ah@mail.ugm.ac.id)

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id/abis>

- and business characteristics. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.030>
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Tarí, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.09.001>
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting and Finance*. <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>
- Mulyadi. (2001). edisi 3. Akuntansi manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa. In *Universitas Gadjah Mada*.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Ortt, J. R., & Van Der Duin, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 522–538. <https://doi.org/10.1108/14601060810911147>
- Perrmann, J., Christensen-Salem, A., & Masterson, S. S. (2020). We're in This Together: The Antecedents and Consequences of Creative Effort in Dyads. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.16917abstract>
- Rese, A., Kopplin, C. S., & Nielebock, C. (2020). Factors influencing members' knowledge sharing and creative performance in coworking spaces. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2327–2354. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0243>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330806>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/30040662>
- Suroso, J. S., & Sriratnasari, S. R. (2019). A Literature Review on the Challenges of Adopting Cloud Computing for Startup in Indonesia. *1st 2018 Indonesian Association for Pattern Recognition International Conference, INAPR 2018 - Proceedings*, 315–321. <https://doi.org/10.1109/INAPR.2018.8627052>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Tierney, P. (2008). Leadership and

- employee creativity. In *Handbook of Organizational Creativity*.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*.
- Wagner, M. (2015). The link of environmental and economic performance: Drivers and limitations of sustainability integration. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.051>
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of Environmental Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.03.057>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Za, S. Z., & Mulawarman, U. (2016). Analysis of People's Interests in Using E-Commerce Service from Tokopedia and Bukalapak based on the Quality of the Service, Design, and the Popularity of the Websites. *European Journal of Economic Studies*, 6(1). <https://doi.org/10.13187/es.2017.6.66>
- Zhou, L., Teng, L., & Poon, P. S. (2008). Susceptibility to global consumer culture: A three-dimensional scale. *Psychology and Marketing*. <https://doi.org/10.1002/mar.20212>
- Zou, L., Ke, W., Zhang, J., & Wei, K. K. (2014). User creativity in crowdsourcing community: From extrinsic motivation perspective. *Proceedings - Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2014*.
- ZZrgiebel, S. J. (2016). The Rise of the Unicorns - How Media Affects Start-Up Valuations. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2808458>