

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis saat ini menghadapi persaingan sangat ketat dan dinamis, sehingga diperlukan adanya inovasi untuk memperkuat peranan dalam berinovasi dan menciptakan ide-ide brilian dalam menembus *market share*. Inovasi dapat berwujud apa saja, mulai dari bentuk jasa maupun produk yang bisa dilakukan dengan mengamati produk atau jasa yang sudah ada, kemudian melakukan modifikasi untuk membuat hasil yang lebih baik, dari modifikasi tersebut akan melahirkan sebuah produk baru lagi. Salah satu metode inovasi adalah ala Jepang, yaitu dengan pendekatan prinsip ATM (Amati, Tiru, Modifikasi)(Kuncoro 2008:3-4). Dalam prinsip ini, para pesaing melihat penerapan strategi inovasi yang dibuat oleh perusahaan lain, lalu melakukan proses peniruan yang dikembangkan melalui modifikasi dengan menambahkan atribut-atribut sebagai nilai pembeda atas produk-produk yang dipasarkan (Siagian,2015).

Bukti menunjukkan bahwa perusahaan dunia yang sukses adalah perusahaan yang memiliki inovasi yang kuat dalam mempertahankan kekuatan perusahaan untuk bersaing dalam pasar yang sangat ketat (Siagian,2015). Dari berbagai hasil studi mendalam terhadap berbagai perusahaan di dunia ditemukan fakta bahwa tiap-tiap perusahaan yang inovatif tersebut memiliki budaya yang sangat unik dan berbeda-beda dalam konsep, dimana keunikan ini menjadi salah satu sumber kekuatan dasar

bagi perusahaan untuk membentuk budaya inovasi perusahaan yang kokoh (Siagian,2015).

Dalam berbagai kesempatan yang tersedia perusahaan harus mengambil sikap bahwa sesuatu yang tidak pernah dibayangkan perlu dirancang dan diubah menjadi keinginan yang dapat diwujudkan secara nyata. Beberapa waktu yang lalu, mungkin tidak ada seorangpun pernah membayangkan bagaimana perangkat telepon selular kemudian mengalami tambahan berbagai fungsi sehingga dapat digunakan menjadi kamera digital, pemutar musik, perangkat untuk mencari informasi apapun dari seluruh dunia (melalui internet), peta dan petunjuk jalan, memantau keamanan tempat tinggal selama pemiliknya berada diluar rumah, mendeteksi indikator-indikator utama kesehatan manusia dan bahkan dapat menjadi kamus lengkap serta penyimpan informasi tentang isi berbagai kitab suci. Penambahan berbagai fitur luar biasa dalam perangkat telepon selular kemungkinan besar masih akan berjalan dalam masa depan. Perubahan berbagai penggunaan perangkat telepon selular inilah yang kemudian menjadi suatu kepastian untuk menyebutnya sebagai *smartphone* (telepon pintar) (Faisal Hoque, 2014).

Selain itu, beberapa tahun yang lalu mungkin sulit dibayangkan bagaimana orang awam (kebanyakan), dimanapun orang tersebut berada, yang tidak memiliki pengetahuan yang cukup baik tentang teknologi informasi dan komunikasi (*information and communication technology*) dapat terhubung melalui jaringan sosial media ke seluruh dunia hanya dengan menggunakan suatu perangkat pribadi yang berada dalam genggamannya. Dan masih banyak contoh-contoh mengagumkan lainnya yang sebelumnya tidak terpikirkan atau sulit dibayangkan untuk diwujudkan.

Semua hal tersebut sangat terkait dengan apa yang disebut sebagai pemikiran dan proses inovatif (Faisal Hoque,2014).

Menurut Gaspersz (2002) inovasi mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Misalnya, solusi yang dilakukan adalah meluncurkan produk baru, menambah *features* baru produk yang telah ada, memberikan solusi yang unik, mempercepat penyerahan produk ke pasar dan lain-lain. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

Sedangkan menurut Girona (2003) inovasi produk dipahami sebagai perspektif output dan kebutuhan yang didefinisikan sebagai pengembangan dan peluncuran produk yang baru dan beda dari produk yang sudah ada. Penelitian mengenai inovasi dan kinerja yang dilakukan oleh Bisbe (2002), mengukur inovasi menggunakan *instrument* yang digunakan Capon et. Al (1992), Thomson dan Abernethy (1998) dan Scoot dan Tiesen (1999), mencakup delapan pertanyaan yang berhubungan tentang *financial* (pertumbuhan penjualan, ROI, rasio laba dan penjualan, dan perspektif konsumen (*Customer satisfaction, Customer retention, Customer Acquisition*) dan peningkatan pangsa pasar). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara inovasi dan kinerja.

Faisal Hoque (2014) menyarankan perusahaan yang bertekad memiliki inovasi yang sukses perlu menerapkan 5 hal penting yang saling berkaitan, yaitu: (1) kesediaan untuk mendengarkan (*listen*), (2) terbuka (*stay open*), (3) kolaborasi

(*collaboration*), (4) struktur organisasi flat (*go flat*), (5) kesiapan dan keberanian menerima kegagalan (*embrace failure*).

Perusahaan yang bertekad menumbuhkembangkan inovasi juga diperkirakan seharusnya memiliki sistem pengendalian manajemen yang memadai (Faisal Hoque, 2014) misalnya struktur sistem pengendalian manajemen yang relatif *flat* cenderung lebih sukses karena kelebihan dalam hal atau faktor pemanfaatan waktu (Faisal Hoque, 2014). Struktur organisasi yang *flat* memungkinkan proses pengambilan keputusan inovasi berjalan lebih cepat, pemangkasan birokrasi yang terlalu panjang dapat dipangkas, serta mengurangi fenomena *bottle-neck* dan *red-tape* dalam proses pengambilan keputusan bisnis (Faisal Hoque, 2014). Struktur organisasi yang *flat* juga memudahkan proses penganggaran.

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang interaktif juga diharapkan mampu mengantisipasi ketidakpastian lingkungan sehingga perusahaan bisa terbuka terhadap risiko ketidakpastian atau kegagalan (Simon,1985). Kesiapan perusahaan menerima kegagalan juga merupakan bagian penting dari proses inovasi. Berbagai fakta juga menunjukkan bahwa tidak semua rencana atau rancangan inovatif memiliki kepastian untuk sukses dalam pasar. Namun perusahaan yang memiliki sikap bersedia menerima kegagalan memiliki *learning curve* yang lebih besar sehingga dalam proses-proses inovasi selanjutnya dapat dipersiapkan dengan lebih baik dan matang. Dalam proses inovasi, kegagalan bukanlah jurang kehancuran perusahaan dan malahan dalam banyak hal dapat diubah menjadi kekuatan nyata yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya (Faisal Hoque, 2014).

Bagaimana peran sistem pengendalian manajemen (SPM) dengan akuntansi sebagai subsistem penting di dalamnya, untuk meningkatkan kemampuan inovasi

organisasi saat ini menjadi salah satu isu penelitian yang penting (Davila dkk., 2009; Tucker dkk., 2009; Jankala, 2010). Selama ini sistem pengendalian manajemen dianggap sama dengan pengendalian mekanistik sehingga merupakan penghambat kapasitas organisasi dalam melakukan inovasi (Davila, 2000; Bisbe dan Otley, 2004).

Pentingnya penelitian yang menguji hubungan sistem pengendalian manajemen dan inovasi juga disebabkan oleh temuan penelitian terdahulu yang belum konsisten (Bisbe dan Otley, 2004; Henri, 2006; Davila dkk., 2009). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh negatif (Damanpour, 1991; Henri, 2006), positif (Davila, 2000; Henri 2006), positif (Davila, 2000; Henri, 2006; Jankala, 2010), dan tidak berpengaruh terhadap inovasi (Bisbe dan Otley, 2004; Henri, 2006). Bisbe dan Otley (2004) menyatakan bahwa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa SPM berpengaruh negatif terhadap inovasi adalah penelitian yang hanya memfokuskan pada penggunaan SPM diagnostik dan mengabaikan implikasi penggunaan SPM interaktif. Penelitian-penelitian yang menemukan bahwa SPM berpengaruh positif terhadap inovasi adalah penelitian-penelitian yang lebih komprehensif mempertimbangkan adanya penggunaan SPM interaktif.

Bisbe dan Otley (2004), Henri (2006), dan Davila dkk. (2009) menyarankan penelitian mendatang untuk memfokuskan pada pengujian teori *levers of control* (LOC) untuk dapat memberikan penjelasan yang lebih mendalam tentang ketidakkonsistenan temuan-temuan sebelumnya. Bisbe dan Otley (2004) telah menggunakan teori LOC untuk menguji hubungan SPM, inovasi, dan kinerja. Dengan mengacu pada teori yang dikembangkan Simons (1995a; 2000) tersebut, mereka mengembangkan *competing model* yaitu model moderasi dalam hubungan

antara SPM, inovasi, dan kinerja. Temuan penelitian Bisbe dan Otley (2004) menunjukkan dukungan terhadap model moderasi yaitu SPM merupakan variabel pemoderasi hubungan antara SPM dan kinerja.

Meskipun demikian, Bisbe dan Otley (2004, hal. 730) menyatakan bahwa temuan mereka belum konklusif karena dua keterbatasan. Pertama, definisi dan pengukuran SPM dalam penelitian mereka hanya terbatas pada SPM interaktif. Oleh karena itu, Bisbe dan Otley (2004) menyarankan penelitian mendatang untuk menggunakan perspektif SPM yang lebih luas yaitu *control package*. Kedua, definisi dan pengukuran inovasi terbatas pada inovasi produk. Bisbe dan Otley (2004) menyarankan penelitian mendatang untuk menggunakan tipe inovasi lain seperti inovasi proses dan inovasi manajemen.

Dalam rangka merespon saran Bisbe dan Otley (2004) tersebut, penelitian ini bertujuan menguji kembali model moderasi dalam hubungan antara SPM, inovasi, dan kinerja. Penelitian ini diharapkan berkontribusi pada literatur akuntansi manajemen dengan melakukan beberapa perluasan penelitian Bisbe dan Otley (2004). Pertama, definisi dan pengukuran SPM tidak hanya mencakup SPM interaktif saja. Sesuai dengan proporsi teori LOC (Simons, 1995a; 2000), pengendalian strategi yang efektif memerlukan empat sistem pengendalian yang bekerja bersama-sama yaitu sistem keyakinan (*belief system*), sistem batasan (*boundary system*), dan sistem pengendalian interaktif (*interactive control system*). Oleh karena itu, penelitian ini mengintegrasikan keempat sistem tersebut dalam sebuah *control package*.

Perluasan kedua dilakukan dengan menggunakan definisi dan pengukuran konstruk inovasi yang lebih luas dengan mencakup inovasi teknikal (inovasi produk)

maupun inovasi administratif/non-teknikal. Damanpour (1987, 1991) menyatakan bahwa tingkat adopsi yang seimbang antara inovasi administratif dan inovasi teknikal akan lebih efektif bagi organisasi dalam mempertahankan atau meningkatkan level kinerjanya dibandingkan adopsi salah satu tipe inovasi saja.

Meskipun demikian, penelitian selama ini hanya mengacu pada inovasi teknikal serta hanya sedikit penelitian tentang inovasi organisasional dengan memandang kedua tipe secara komprehensif (Santos-Vijande dan Alvarez-Gonzalez, 2007). Hal ini mungkin disebabkan karena Henri (2006) mendefinisikan inovasi sebagai keinovasian organisasional (*organizational innovativeness*) dan menghipotesiskannya sebagai anteseden dari kinerja organisasional. Literatur inovasi menyatakan bahwa anteseden dari kinerja adalah inovasi organisasional (*organizational innovation*), bukan keinovasian (Hurley dan Hult, 1998; Santos-Vijande dan Alvarez-Gonzalez, 2007). Keinovasian merupakan orientasi atau niat untuk melakukan inovasi sehingga belum menunjukkan tingkat inovasi riil suatu organisasi.

PT. Telekomunikasi Indonesia. Tbk (Telkom) adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak dibidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan yang ketat, PT.Telkom dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi kepada para konsumen dalam mengembangkan usahanya dalam menghadapi persaingan tersebut. Dalam hal ini seluruh karyawan perusahaan mulai dari manajer puncak sampai bawahan harus mampu meningkatkan kinerjanya agar bisa mencapai target perusahaan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis berkeinginan untuk meneliti bagaimana pengaruh inovasi terhadap kinerja manajerial di PT.Telkom dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen sebagai variabel moderasi.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT.Telekomunikasi dengan judul “**Pengaruh Moderasi Sistem Pengendalian Manajemen dan Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan**” studi kasus pada PT.Telkom Witel Jabar Tengah Bandung.

## **1.2 Identifikasi masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis akan mengidentifikasi masalah yang nantinya akan dilakukan analisis sebagai berikut:

1. Apakah inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada PT.Telkom Witel Jabar Tengah Bandung?
2. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja pada PT.Telkom Witel Jabar Tengah Bandung?
3. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap inovasi pada PT.Telkom Witel Jabar Tengah Bandung?
4. Apakah moderasi sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap hubungan inovasi dengan kinerja perusahaan pada PT.Telkom Witel Jabar Tengah Bandung?

### **1.3 Maksud dan tujuan penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran bahwa sistem pengendalian manajemen dan inovasi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif inovasi terhadap kinerja perusahaan pada PT.Telkom Witel Jabar Tengah Bandung.
2. Untuk mengetahui hubungan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada PT.Telkom Witel Jabar Tengah Bandung.
3. Untuk mengetahui hubungan sistem pengendalian manajemen terhadap inovasi pada PT.Telkom Witel Jabar Tengah Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh moderasi sistem pengendalian manajemen terhadap hubungan inovasi dengan kinerja perusahaan pada PT.Telkom Witel Jabar Tengah Bandung.

### **1.4 Manfaat penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik secara langsung maupun tidak langsung bagi pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Penelitian ini berguna untuk menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman baru tentang masalah yang diteliti sehingga memperoleh gambaran nyata mengenai efek moderasi sistem pengendalian manajemen terhadap hubungan inovasi dengan kinerja perusahaan. Sehingga dapat mengkaji dan

membandingkan teori yang diperoleh mengenai inovasi, sistem pengendalian manajemen, dan kinerja perusahaan.

## 2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi aktivitas perusahaan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen, kinerja manajerial, dan dapat mengetahui seberapa besar pengaruh inovasi yang dilakukan oleh para manajer dalam organisasi perusahaan.

## 3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan bagi pihak lain sebagai bahan referensi, pemahaman, pembandingan atau sebagai dasar penelitian lebih lanjut khususnya pada topik yang berkaitan dengan penelitian yang dibahas.