

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kemajuan teknologi dan persaingan merupakan faktor lingkungan yang sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Alexandros dkk (2005) dalam penelitiannya mengenai implementasi metodologi terintegrasi pengukuran kinerja menyatakan bahwa dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi ledakan dibidang teknologi, pembelajaran, kreativitas dan inovasi sebagai respon terhadap kompetisi dan globalisasi sehingga dengan kondisi demikian mengharuskan suatu perusahaan untuk menetapkan suatu kebijakan srategi terkait dengan inovasi di dalam perusahaannya.

Sebuah inovasi menjadi sangat penting dalam menghadapi kompetisi dan persaingan yang semakin terbuka baik ditingkat nasional, regional, maupun global. Karena itu salah satu kunci penting untuk memenangkan persaingan adalah kemampuan untuk mengembangkan inovasi, baik pada aspek organisasi, budaya kerja, dan bisnis. Inovasi merupakan prasyarat mutlak bagi keberhasilan organisasi untuk menjalankan proses transformasi menuju korporasi yang sehat dan unggul dalam persaingan (Kim dan Renee, 2005:16-17). Salah satu organisasi penyedia layanan publik yang dihadapkan pada tantangan inovasi sebagai akibat meningkatnya persaingan dalam penyediaan layanan publik adalah PT Pos Indonesia yang merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang jasa.

Menurut Suwarno (2008), secara umum inovasi dipahami dalam konteks perubahan perilaku yang erat kaitannya dengan lingkungan berkarakteristik dinamis dan berkembang. Di mana praktik pelayanan yang ketat, rutin, seadanya, dan datar-datar saja membuat organisasi sektor publik sulit untuk bisa memberikan pelayanan yang berkualitas. Pelayanan yang belum optimal memaksa organisasi publik untuk bisa melakukan inovasi karena inovasi sangat penting dilakukan dalam untuk mengatasi kebuntuan dan kemacetan organisasi sektor publik.

Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Diah (2003:11) dinyatakan bahwa sejak operasionalisasi, organisasi publik menghadapi banyak persoalan dan tantangan besar, misalnya sebagian besar organisasi publik menderita kerugian yang cukup signifikan karena dikelola secara tidak efisien dan produktivitas yang rendah sehingga aneka bentuk perusahaan milik negara ini tidak memiliki kemampuan untuk berkompetisi dalam persaingan bisnis baik di pasar domestik maupun internasional. Beberapa faktor yang menyebabkan pengelolaan sebagian besar organisasi publik tidak efisien sehingga mengalami kerugian dan menjadi beban keuangan negara antara lain mayoritas organisasi publik tidak memiliki budaya perusahaan (*corporate culture*), visi dan misi perusahaan dan kurangnya jiwa entrepreneur dan profesionalisme SDM yang mengelola organisasi publik, sehingga kinerja dan produktivitas sangat rendah.

Salah satu organisasi sektor publik yang juga mengalami permasalahan serupa yaitu PT. Pos Indonesia, dimana perusahaan menghadapi persaingan dari perusahaan-perusahaan swasta seperti, TIKI, JNE, PT. Repex Perdana Internasional bekerja sama

dengan Federal Express (Fed-Ex), DHL, EXL Express, Cipaganti, TNT, Pandu Siwi dan masih banyak jasa pengiriman lainnya. Sehingga untuk memenangkan persaingan tersebut PT.Pos harus berani melakukan perubahan dan inovasi yang berkelanjutan yaitu dengan menciptakan pelayanan jasa yang baru, yang selalu mengedepankan dan mengutamakan pelanggan, memberikan keringanan atau memberikan alternatif yang meringankan pelanggan sehingga pelanggan merasa nyaman dan tidak kecewa setelah bertransaksi.

Di dalam kegiatan operasinya banyak masyarakat yang mempertanyakan kinerja PT. Pos Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pertanyaan tersebut timbul karena adanya keterlambatan pengiriman surat dan paket, kerusakan dan kehilangan barang kiriman, ongkos pengiriman yang mahal, serta sikap pegawai yang terlalu kaku dan sering melakukan penolakan paket karena pembungkusan paket kiriman yang tidak sesuai dengan syarat yang ditentukan. Hal ini tentu saja merupakan satu fenomena yang menunjukkan bahwa PT. Pos Indonesia belum dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang beragam dan perlu perubahan dan inovasi.

Inovasi yang dibutuhkan oleh PT. Pos Indonesia tersebut menurut peneliti terkait dengan budaya organisasi dan penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang bertujuan pada : (1) berusaha mencapai yang terbaik, (2) bertanggung jawab kepada pihak yang berkepentingan, (3) senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman, (4), ikatan yang lestari di antara seluruh jajaran, baik karyawan yang baru, yang sedang menjabat maupun sudah pensiun, terjalin baik di luar atau di dalam lingkungan kerja, dan (5) bangga sebagai insan PT. Pos Indonesia (Persero). Akan

tetapi, ketika penulis melakukan tanya jawab singkat dengan beberapa pegawai PT.Pos Indonesia diperoleh informasi bahwa masih terdapat budaya organisasi yang kurang baik yang berpengaruh pada efisiensi pekerjaan mereka yaitu dalam hal disiplin, komunikasi kerja dan informasi mengenai budaya kerja yang tercantum dalam Standar Operasional Perusahaan (SOP). Tipe permasalahan dalam disiplin itu antara lain ketidakhadiran tanpa alasan, perilaku dalam bekerja, dan ketidaktepatan waktu. Tidak dapat dipungkiri pula konflik sering kali timbul dalam organisasi, dimana apabila sistem komunikasi tidak menemui sasarannya timbulah kesalah pahaman atau tidak saling mengerti.

Informasi adalah salah satu elemen atau bagian yang dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan berbagai fungsi didalam perusahaan. Dalam sistem pengendalian manajemen diperlukan informasi yang mampu mendukung terciptanya sistem pengendalian yang efektif. Anthony dan Dearden (1980) dalam buku *Management Control System* menyebutkan bahwa sebuah sistem terdiri dari struktur dan proses struktur pengendalian manajemen dapat dinyatakan dalam bentuk unit-unit dalam organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit tersebut sedangkan proses adalah berkenaan dengan apa yang dilakukan manajer terhadap informasi tersebut. Dengan kata lain informasi merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen baik dalam struktur maupun prosesnya. Bahkan oleh Marciariello (1994) dipertegas lagi dengan pendapatnya yang mengatakan bahwa, informasi adalah merupakan salah satu bagian yang permanen dari sistem

pengendalian oleh karena itu informasi seharusnya dipandang sebagai elemen yang struktural walaupun secara integral dihubungkan dengan proses pengendalian.

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang baru dan efektif akan mengarahkan pada peningkatan inovasi organisasi dan pencapaian tujuan organisasi (Suaedi F, 2005). Oleh karena itu diperlukan sebuah sistem pengendalian yang inovatif menurut Anthony dan Govindarajan (2005), yang mampu mengarahkan atau mengatur aktivitas anggota organisasi agar sesuai dengan yang dikehendaki oleh pimpinan organisasi. Sistem pengendalian manajemen yang efektif mampu mengendalikan kesesuaian dan keharmonisan antara tujuan organisasi dengan tujuan manajer pelaksana, tujuan kelompok, maupun tujuan perorangan dalam organisasi atau lembaga tersebut (Merchant, 2006;5).

Melalui sistem pengendalian manajemen yang efektif diharapkan implementasi strategi menjadi efektif dalam mencapai tujuan perusahaan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. (Victor, 2007). Hasil penelitian dari Fadjar dan Al Kautsar (2012) menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi maka tingkat kesehatan perusahaan diharapkan juga akan semakin tinggi.

Pengendalian manajemen berfungsi sebagai sarana untuk mengevaluasi dan mengontrol jalannya perusahaan. Lebih spesifik, pengendalian manajemen dibutuhkan karena memberikan informasi keuangan dan non keuangan yang dibutuhkan manajemen dalam pengambilan keputusan.

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2008:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Budaya tersebut menyebabkan rendahnya produktivitas atau kinerja, karena berdasarkan wawancara pendahuluan dengan pegawai PT.Pos Indonesia Cabang Bandung didapatkan berbagai macam tanggapan responden, terlihat bahwa jika suatu perusahaan kurang melakukan dan menerapkan budaya organisasi yang kurang tepat akan berdampak pada kemunduran perusahaan tersebut, sehingga produktivitas perusahaan pun akan turut mengalami penurunan.

Kotter dan Heskett dalam Soetjipto (2007:74) berdasarkan penelitian yang dilakukan selama sebelas tahun menghasilkan kesimpulan bahwa budaya sangat mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi (perusahaan). Karyawan yang tidak produktif akan membentuk suatu perilaku dalam organisasi. Jika perilaku sudah menjadi kebiasaan, maka perilaku itu menjadi suatu budaya dalam organisasi atau perusahaan. Jika budaya tersebut sudah terbentuk sangat kuat dalam organisasi atau perusahaan, maka karyawan yang baru memasuki perusahaan harus melakukan adaptasi atau sosialisasi dengan budaya yang terdapat di perusahaan itu.

Seperti yang diungkapkan Robbins (2008:748) :

"Para pegawai membentuk suatu persepsi subyektif mengenai seluruh organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan organisasi".

Sebetulnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada kreatifitas yang lebih kuat yang akhirnya melahirkan sebuah inovasi kerja yang baik.

Penelitian empiris oleh Capon, Farley, Lehman & Hulbert (1992) dan studi Shield (1997) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara inovasi dan kinerja dan organisasi yang menerapkan sistem pengendalian manajemen dan mengembangkan inovasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai masalah tersebut dengan judul penelitian :  
“ Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi pada PT.Pos Indonesia Cabang Bandung ”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah yang akan di uraikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap inovasi kerja?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi kerja?

3. Bagaimana pengaruh simultan sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap inovasi kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap inovasi kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap inovasi kerja.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

Penelitian atas Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Inovasi Kerja dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi di PT. Pos Indonesia Cabang Bandung diharapkan dapat berguna bagi semua pihak yaitu:

1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan mengenai permasalahan terkait Sistem Pengendalian Manajemen, Inovasi Kerja dan Budaya Organisasi.

2. Bagi Pihak Lain

Yaitu sebagai sumbangan yang diharapkan akan memperkaya ilmu pengetahuan dan dalam rangka pengembangan disiplin ilmu akuntansi, serta memberikan

referensi khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian yang dilakukan penulis.

#### **1.4.2 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana pengaruh Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi pada PT.Pos Indonesia Cabang Bandung. Selain itu memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis.

#### **1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT. Pos Indonesia Cabang Bandung di Jl.Asia Afrika No.49 Bandung. Alasan kenapa penulis menetapkan PT. Pos Indonesia Cabang Bandung sebagai sumber data penelitian karena PT. Pos Indonesia Cabang Bandung merupakan salah satu BUMN yang sedang melakukan inovasi produk dan layanan. Waktu penelitiannya dilakukan pada bulan September tahun 2014 pada PT. Pos Indonesia Cabang Bandung.