

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam dunia industri, inovasi adalah hal yang sangat penting dilakukan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan daya saing. Inovasi tersebut bisa melalui penelitian dan pengembangan internal perusahaan ataupun melalui kerja sama dengan peneliti dari berbagai perguruan tinggi di tanah air. Inovasi merupakan pilar dasar pembangunan dan daya saing perusahaan saat ini. Beberapa penelitian telah dikhususkan untuk beberapa aspek dari inovasi terutama untuk hubungan antara inovasi dan kinerja (Damijan *et al.*, 2012). Dengan melakukan inovasi, perusahaan memiliki kemungkinan lebih besar untuk menciptakan nilai, menciptakan kekayaan intelektual (Rafindaand Noveria, 2014). Dalam pada itu, Sorescu dan Spanjol (2008) menyimpulkan bahwa inovasi merupakan terobosan perusahaan untuk peningkatan keuntungan normal dan rente ekonomi, serta nilai perusahaan. Inovasi menjadi andalan untuk mempertahankan pertumbuhan, pangsa pasar, dan keuntungan perusahaan dari gempuran pesaing yang makin gencar. Inovasi produk dan layanan, seringkali kurang memadai, inovasi harus hadir dalam segala sendi organisasi. Peran inovasi, semestinya tidak lagi hanya terbatas sebagai alat bagi pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan. Inovasi juga berperan sebagai alat untuk menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan nilai perusahaan (Mursalim *et al.*, 2015).

Di era globalisasi sekarang ini, kompetisi yang tajam di semua sektor bisnis tidak dapat dihindari, demikian pula yang terjadi pada industri farmasi. Pesaing-pesaing dalam sektor farmasi ini semakin cakap dan lebih produktif karena manajer-manajer mereka lebih berpendidikan dan memiliki keahlian teknik serta ketidakjelasan lintas batas teknologi dan informasi menjadikan mereka dengan cepat mengakses cara-cara dan peralatan terkini. Kompleksitas dan tantangan yang dihadapi perusahaan menuntut perusahaan untuk memiliki strategi inovasi yang tepat sehingga mampu bersaing dengan kompetitor baik dari perusahaan nasional maupun bersaing dengan perusahaan multinasional.

International Pharmaceutical Manufacturers Group (IPMG), asosiasi perusahaan farmasi internasional yang beroperasi di Indonesia, memaparkan peluang

dan tantangan industri farmasi di Tanah Air pada 2017. IPMG menunjukkan sikap optimistis dengan pertumbuhan industri farmasi di Indonesia. Hal ini juga didukung komitmen pemerintah menjadikan industri farmasi sebagai salah satu industri prioritas di Indonesia. Salah satunya adalah dengan meluncurkan Roadmap Industri Farmasi dan Alat Kesehatan, pada akhir Februari 2017. Menurut data IMS Health, pasar industri farmasi tumbuh 7,49% hingga kuartal keempat 2016, lebih tinggi dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar 4,92%. IPMG memperkirakan pertumbuhan ini akan berlanjut pada 2017. Salah satu faktor pendorong tumbuhnya industri farmasi adalah meluasnya jangkauan kepesertaan dari Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) atau BPJS Kesehatan yang mencapai 175 juta anggota hingga Maret 2017, atau 66% dari keseluruhan populasi penduduk Indonesia. (Dani M Dahwiliani, 2017)

Setiap organisasi, baik di sektor bisnis maupun publik, termasuk di dunia Farmasi perlu berinovasi, dan berubah sejalan dengan waktu, untuk tetap relevan dalam industri mereka dan tetap menarik bagi basis pelanggan mereka. Langkah pertama yang baik untuk setiap organisasi adalah membangun inovasi dalam model usaha mereka, dan untuk melakukan hal tersebut kita perlu memilih pendekatan inovasi, antara inovasi terbuka dan inovasi tertutup. Perbedaan esensial antara inovasi terbuka dan tertutup pada dasarnya terletak pada kesediaan untuk berbagi nilai-nilai inovasi. Pendukung inovasi terbuka berpendapat bahwa bekerjasama dengan pihak luar, dan berbagi pengetahuan, penelitian dan pengembangan, adalah satu-satunya cara untuk mewujudkan potensi secara penuh dari upaya suatu inovasi. (Faisal Afiff, 2015)

Strategi yang tepat diperlukan untuk unggul dari kompetitor dan strategi selalu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan inovasi, baik inovasi terbuka (*open innovation*) maupun inovasi tertutup (*closed innovation*). Strategi inovasi adalah faktor yang paling penting dalam industri baik industri kecil, industri menengah, maupun industri berskala besar terutama untuk meningkatkan produktivitas dan keandalan operasional perusahaan (Mohammad Soleh, 2008). Salah satu cara yang dapat ditempuh perusahaan untuk mengembangkan strategi inovasi yang mereka miliki, salah satunya dengan menerapkan sistem inovasi terbuka (*open*

innovation). Dengan inovasi terbuka, perusahaan dimungkinkan untuk mendapatkan ide-ide atau masukan-masukan mengenai teknologi atau hal lain yang berasal dari luar perusahaan dan dapat digunakan untuk memperluas atau memperbesar inovasi yang dilakukan perusahaan.

Perusahaan mencari sumber pengetahuan yang berharga di lingkungan mereka, memanfaatkan sumber ide potensial yang timbul dari integrasi pemasok, pelanggan, dan sumber pengetahuan eksternal lainnya seperti pembelian atau pemberian lisensi paten; berkaitan dengan mengambil manfaat dari gagasan internal dengan menjual atau mengungkapkannya ke pasar, seperti menjual kekayaan intelektual atau teknologi yang berlipat ganda; dan mencakup penciptaan bersama dengan mitra melalui aliansi, kerja sama, dan usaha patungan (Dahlander & Gann, 2010; Enkel Gassmann, & Chesbrough, 2009; West & Bogers, 2014). Pendorong akuisisi aset eksternal yang termasuk biaya pengembangan yang lebih rendah, risiko lebih rendah dan waktu ke pasar yang lebih cepat (Wallin & VonKrogh, 2010).

Open innovation merupakan sebuah fenomena yang telah memiliki peran semakin penting baik teori maupun praktek (Enkel, 2009). Pada pusat model *open innovation* dan konsep inovasi lainnya yang senada adalah bagaimana menggunakan ide dan pengetahuan dari aktor luar dalam proses inovasi (Lauren and Salter, 2006). Dengan kata lain maksud dari *open innovation*, bahwa perusahaan perlu membuka batas perusahaan untuk menghadirkan arus pengetahuan bernilai dari luar dalam rangka menciptakan peluang untuk kerjasama proses inovasi dengan rekanan, konsumen dan/atau pemasok (Enkel, 2009).

Sebaliknya organisasi yang terlalu fokus pada internal akan membahayakan karena akan kehilangan sejumlah peluang karena banyak peluang-peluang datang dari aktivitas luar organisasi atau banyak potensi yang perlu dikombinasikan dengan teknologi eksternal dalam rangka mengoptimalkan potensi perusahaan (Chesbrough, 2003). Dalam model lama *closed innovation* (inovasi tertutup), perusahaan bertumpu pada asumsi bahwa proses inovasi diperlukan kontrol dari perusahaan. Chesbrough berpendapat bahwa penelitian dan pengembangan internal tidak lagi sebagai *asset strategic* yang bernilai. *Open innovation* sebagai paradigma yang berasumsi bahwa perusahaan dapat dan seharusnya menggunakan ide-ide dari luar sebagaimana ide-ide dari dalam perusahaan, dan internal dan eksternal merupakan jalan menuju pasar,

sebagaimana perusahaan memandang keunggulan atas teknologi mereka (Chesbrough, 2005).

Mengelola inovasi tidak hanya mencakup koordinasi dan pengawasan terhadap proses inovasi, melainkan juga pengambilan keputusan dan menyelesaikan dilema terhadap pilihan apapun yang telah diambil. Contoh klasik adalah dilema antara pilihan eksploitasi dan eksplorasi, dan dalam hal ini organisasi sebaiknya tidak hanya fokus pada memilih salah satu pilihan, namun yang lebih penting adalah menjaga keseimbangan dari kedua konsep tersebut, sehingga dapat menjangkau kedua strategi inovasi secara bersamaan. Hal tersebut merupakan contoh tantangan dan dilema dalam membuat desain organisasi inovatif. Terdapat kesepakatan umum bahwa organisasi memerlukan struktur yang berbeda untuk menemukan inovasi baru, disamping harus menjadi lebih efisien dalam menjalankan usahanya. Untuk mengejar kedua tujuan secara bersamaan, maka suatu organisasi yang ingin sukses, menurut Duncan, perlu menerapkan suatu "organisasi *ambidextrous*". Maksud dari *ambidextrous* organization atau organisasi *ambidextrous* adalah organisasi yang selalu melakukan inovasi akan tetapi tidak meninggalkan atau mengabaikan bisnis yang ada (*existing business*). (Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman, 2004)

Sebelumnya banyak organisasi secara historikal-tradisional lebih terpusat pada upaya R&D mereka sendiri untuk mendorong inovasi dan pertumbuhan, sementara sudut pandang dari strategi inovasi terbuka berpendapat bahwa logika yang terpetak-petak seperti demikian perlu berubah, dan bahwa organisasi pada saat ini harus merangkul strategi baru yang secara sistematis mampu memanfaatkan ide-ide, sumber daya dan teknologi dari luar. Menjalinkan hubungan dengan mitra eksternal seperti universitas, lembaga penelitian akademik, laboratorium milik pemerintah atau swasta serta para wirausahawan yang secara individual dapat mendorong lahirnya teknologi baru dan memicu wawasan segar yang perlu dikombinasikan dengan kompetensi internal untuk membuat kombinasi teknologi baru yang mendorong produk-produk baru. (Faisal Afiff, 2015)

Komunitas inovasi terbuka dapat menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan internal dan eksternal organisasi, dimana organisasi dapat mengandalkan kecerdasan kolektif dan pengetahuan bersama untuk menghasilkan praktik-praktik terbaik. Komunitas tersebut merupakan sekelompok pemangku kepentingan kunci

baik di dalam maupun di luar organisasi yang berbagi pengetahuan atau praktik dan saling berinteraksi secara teratur untuk belajar antara satu dengan lainnya guna memajukan tujuan pribadi dan organisasi. (Faisal Afiff, 2015)

Kerangka kolaboratif ini merupakan cara pemanfaatan praktik-praktik terbaik organisasi dengan mengembangkan, mengintegrasikan dan menerapkan pengetahuan dari berbagai sumber. Sasaran akhirnya adalah membentuk budaya organisasi, mendorong inovasi, dan membantu mempertahankan dan merekrut bakat inovator secara terfokus. Ketangkasan organisasional ini dapat diterapkan dalam berbagai bentuk, diantaranya dengan menerapkan suatu struktur ganda, dengan membuat unit terpisah yang berfokus pada kedua arah, baik untuk mencapai keselarasan maupun adaptasi. Suatu dilema dapat diselesaikan dengan menetapkan tujuan yang saling bertentangan pada suatu unit usaha yang berbeda. Ketangkasan struktural juga dapat diimplementasikan di luar batas organisasi, ketika suatu tugas yang bertentangan dipilah kedalam wewenang unit internal dan eksternal. Ketangkasan juga dapat diwujudkan secara bergantian dimana tujuan yang saling bertentangan dapat diselesaikan dalam tahap, prioritas dan siklus yang berbeda. Suatu dilema tidak hanya dapat diselesaikan pada tingkat organisasional semata, akan tetapi juga dapat pada tingkat individual. (Faisal Afiff, 2015)

Dalam manajemen inovasi terbuka sangat penting untuk memahami dimana letak kompleksitas itu muncul, dan bagaimana hal tersebut terbentuk dalam dimensinya masing-masing. Oleh karena itu, sebagai titik awal untuk mengembangkan suatu kerangka analisis, perlu dikembangkan kerangka konseptual untuk dimensi manajemen yang berbeda, yaitu kerangka konseptual yang relevan untuk lingkungan inovasi terbuka. Kerangka konseptual tersebut didasarkan pada tinjauan menyeluruh dari perbendaharaan kepustakaan yang sudah ada, baik atas dasar literatur inovasi terbuka yang sudah dikenal luas, maupun kajian terhadap kepustakaan yang baru diterbitkan belakangan ini. Langkah pertama, yaitu dengan mengidentifikasi satu set dimensi yang relevan untuk mengelola inovasi terbuka. Langkah kedua, adalah menggunakan dimensi tersebut untuk melakukan pencarian data dasar inovasi dalam kaitannya dengan fungsi R&D. Disamping itu, kita perlu memperluas wawasan literasi dengan menambah daftar referensi dari sumber-sumber yang relevan dan menggunakannya untuk memperbaiki kerangka konseptual.

Metodologi seperti ini disarankan, mengingat belum adanya suatu model pengelolaan kerangka kerja empirik-komprehensif untuk inovasi terbuka. (Faisal Afiff, 2015)

Sebagaimana dinyatakan oleh Gassmann dan rekan (2010) bahwa sejumlah industri mulai memprofesionalkan proses internal mereka untuk mengelola inovasi terbuka, akan tetapi diantara mereka masih banyak yang melakukannya secara trial and error meskipun prosesnya telah dikelola secara profesional. Karena belum ada pedoman “buku resep” yang terintegrasi untuk mengelola inovasi terbuka, maka kerangka kerja konseptual dibangun dari sejumlah artikel yang beredar luas, yang berfokus pada dimensi manajemen inovasi terbuka. (Faisal Afiff, 2015)

Pengambilan keputusan dalam inovasi terbuka jelas berbeda dengan inovasi tertutup. Para pelaku dari unit R&D senantiasa harus termotivasi untuk berpartisipasi, dan menyadari proses inovasi melalui praktik demokratisasi. Namun demikian demokratisasi dalam inovasi terbuka perlu diatur oleh organisasi pusat yang bertindak sebagai sponsor dan pihak yang mendefinisikan aturan-aturan dasar bagi suatu partisipasi. Suatu lingkungan inovasi terbuka membutuhkan seperangkat aturan yang menentukan sejauh mana para pelaku eksternal dapat bergabung dalam suatu proses pengambilan keputusan, dan apakah kebijakan pengambilan keputusan tersebut akan diterapkan dalam struktur yang hirarkis atau datar (*flat*). Bagaimanapun suatu kekayaan intelektual merupakan aset yang berharga yang perlu diamankan sebagai lambang keberhasilan inovatif. Disamping itu, bahkan dalam suatu lingkungan inovasi tertutup, dimana semua para pekerja R&D mendapatkan imbalan atau renumerasi yang relatif tinggi, terdapat faktor motivasional yang melebihi uang yang dapat memicu motivasi para pekerja untuk berperilaku secara inovatif, yaitu motivasi intrinsik, seperti rasa ingin tahu, keasyikan atau kegembiraan, hobi, atau sejumlah tantangan lain yang dapat menumbuhkan kreativitas para pekerja. Begitu pula dengan mekanisme kepemimpinan yang dapat menstimulasi kemampuan intelektual, otonomi yang ditawarkan, ketersediaan sumber daya, umpan balik, pengakuan, dan peluang karir akan mempengaruhi motivasi dan kinerja inovatif. Dalam suatu lingkungan inovasi terbuka, adalah penting untuk memperhatikan motivasi setiap pelaku dalam tim kerja. Para inovator eksternal mungkin memiliki motif yang berbeda untuk berpartisipasi dalam proses inovasi terbuka, dan oleh karenanya diperlukan kombinasi insentif moneter dengan faktor manfaat pribadi lainnya yang perlu sengaja dibuat bagi konfigurasi inovasi terbuka. (Faisal Afiff, 2015)

Pengendalian manajemen merupakan keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktekkan proses inovasi yang berkesinambungan. Salah satu pandangan berargumentasi bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan sehingga strategi menentukan desain sistem pengendalian manajemen. Hal ini terjadi bila perusahaan beroperasi pada konteks industri yang perubahan lingkungannya dapat diprediksi. Perusahaan yang bertekad menumbuhkembangkan inovasi juga diperkirakan harusnya memiliki system pengendalian manajemen yang memadai (Faisal Hoque, 2014). Untuk mencapai kinerja yang lebih baik misalnya struktur sistem pengendalian manajemen yang relatif *flat* cenderung lebih sukses karena kelebihan dalam hal atau faktor pemanfaatan waktu (Faisal Hoque, 2014) Sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan. Struktur pengendalian manajemen yang *flat* juga 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).

Pentingnya penelitian yang menguji hubungan sistem pengendalian manajemen dan inovasi juga telah dilakukan oleh penelitian terdahulu seperti Bisbe dan Otley (2004), Henri (2006), Davila dkk. (2009). Penelitian mereka terdahulu menunjukkan bahwa system pengendalian manajemen berpengaruh negatif Damanpour (1991), 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 sistem pengendalian manajemen berpengaruh negatif terhadap inovasi jika sistem pengendalian manajemen terlalu focus pada penggunaan diagnostic dan mengabaikan implikasi penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif. Penelitian-penelitian Davila (2000), Henri (2006), Jankala (2010) yang menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap inovasi adalah penelitian-penelitian yang lebih komprehensif mempertimbangkan adanya penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif.

Suatu sistem merupakan cara tertentu untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas. Pengendalian manajemen adalah proses dimana seorang manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk melaksanakan strategi organisasi. Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas

suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen. Pengendalian Manajemen difasilitasi oleh suatu sistem formal yang merupakan siklus aktivitas yang terus berulang.

Penelitian yang dilakukan Mahama (2006) pada dasarnya membagi konsep SPM ke dalam dua bagian yaitu evaluasi kinerja dan sosialisasi anggota organisasi (Govindarajan dan Fisher, 1990). Evaluasi kinerja merujuk kepada pengukuran, evaluasi dan penghargaan kinerja (Govindarajan dan Fisher, 1990). Dengan demikian evaluasi kinerja berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen (Mahama, 2006). Beberapa penelitian empiris memberikan bukti bahwa ada keterkaitan antara sistem pengendalian manajemen dengan kinerja perusahaan (Chenhall dan Langfield-Smith, 1998; Haque dan James, 2000; Mahama, 2006).

Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Hasil ini dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah disusun dan dilaksanakan untuk dapat mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya adalah tepat atau malah sebaliknya. Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru dan pengembangan pasar, di mana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar.

Berdasarkan uraian diatas, penulis ingin melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari inovasi terbuka terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen sebagai variable moderasi.

Oleh karena itu, penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian pada perusahaan farmasi di Indonesia dengan judul “**Pengaruh Inovasi Terbuka Terhadap Kinerja Perusahaan: Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Mediasi**”. dengan sampel perusahaan farmasi di pulau jawa yang telah beroperasi lebih dari 1 tahun.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah yang dapat diambil adalah:

1. Apakah inovasi terbuka memiliki hubungan terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan terhadap kinerja perusahaan?

3. Apakah inovasi terbuka memiliki hubungan terhadap sistem pengendalian manajemen?
4. Apakah sistem pengendalian manajemen memediasi hubungan antara inovasi terbuka dengan kinerja?

1.3.Tujuan Penelitian

1. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Peneliti yaitu untuk mengetahui apakah inovasi terbuka memiliki hubungan terhadap kinerja perusahaan.
2. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Peneliti yaitu untuk mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan terhadap kinerja perusahaan
3. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Peneliti yaitu untuk mengetahui apakah inovasi terbuka memiliki hubungan terhadap sistem pengendalian manajemen.
4. Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Peneliti yaitu untuk mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen memediasi hubungan antara inovasi terbuka dengan kinerja.

1.4.Manfaat Penelitian

Hasil dilakukannya penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat yaitu:

1. Akademisi

Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan diskusi maupun referensi acuan mengenai pengaruh inovasi terbuka terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh sistem pengendalian manajemen.

2. Praktis

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk melakukan inovasi dan pengembangan produk.