

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis dan perubahan lingkungan bisnis di era globalisasi ini menuntut setiap perusahaan untuk memiliki atau mempertahankan kinerja yang baik agar tetap bisa beroperasi dalam jangka waktu yang lama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan secara legal, dan tidak melanggar hukum, serta tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja perusahaan (*companies performance*) merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan (Rivai & Basri, 2004:16). Dalam dunia bisnis sekarang ini tingkat persaingan antar perusahaan semakin tinggi, *management control system (MCS)* dalam *levers of control (LOC)* yaitu *interactive control system* dan *diagnostic control system (LOC)* dapat menjadi salah satu wadah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan inovasi proses untuk mendukung strategi perusahaan yang ada (Jolanda & Budianto, 2017), sehingga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kinerja perusahaan.

Kunci untuk tetap bertumbuh dan menguntungkan secara berkesinambungan adalah dengan terus menerus mengembangkan produk dan proses baru (Hartman, dkk dalam Indriani dan Prasetyowati, 2008; Tohidi dan

Jabbari, 2012). Produk & proses baru akan tercapai melalui proses inovasi (Budimartono & Harjanti, 2016).

Menurut UU No.19 tahun 2002, pengertian inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan atau pun perekayasaan yang dilakukan dengan tujuan melakukan pengembangan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau pun cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sudah ada ke dalam produk atau pun proses produksinya. Inovasi sebagai suatu proses digambarkan sebagai proses yang siklus dan berlangsung terus-menerus, meliputi fase kesadaran, penghargaan, adopsi, difusi dan implementasi (Damanpour dkk dalam Brazeal dan Herbert, 1997).

Jalan menuju kesuksesan dalam inovasi melibatkan sejumlah faktor. Menurut Quinn (1955), faktor-faktor pendukung untuk tercapainya keberhasilan dalam penerapan inovasi yaitu: (1) Inovasi harus berorientasi pasar (2) Inovasi harus mampu meningkatkan nilai tambah perusahaan (3) Terdapat unsur efisiensi dan efektivitas dalam suatu inovasi (4) Inovasi harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu organisasi harus selalu memperhatikan lingkungan eksternal dan mencari peluang baru untuk mengembangkan budaya inovasi (Simons, 1995). Organisasi dapat merencanakan proses yang berfungsi secara sistematis dan secara kolaboratif untuk menemukan peluang yang belum dimanfaatkan, yang mana dipertimbangkan sebagai fitur dasar untuk inovasi yang sukses (Teece, 2010).

Untuk mendapatkan inovasi yang sukses, perusahaan harus merencanakan inovasi dan inovasi tersebut harus didukung oleh metode, alat, dan kerangka kerja yang terstruktur, dalam hal ini *management control system* (MCS) memiliki peran

penting dalam inovasi proses sehingga studi ini ingin mengetahui lebih lanjut sejauh mana relevansi MCS di dalam inovasi proses. Walaupun banyak peneliti yang melakukan dan mengembangkan penelitian tentang hal ini, hasil studi yang menunjukkan bahwa *management control system* (MCS) menghambat atau memfasilitasi pengaruh inovasi terhadap kinerja dianggap belum cukup (Fabio, Diogenes, Ana, & Maria, 2017). Ketidakpastian hasil penelitian sebelumnya tersebut menjadi alasan sulitnya menganalisis, maupun mengembangkan generalisasi hasil penelitian mengenai peranan MCS dalam inovasi proses dalam rangka meningkatkan kinerja (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Bagaimanapun, telah diketahui bahwa peran *management control system* (MCS) sehubungan dengan inovasi proses jarang didemonstrasikan bahkan sering diabaikan (Arjaliès & Mundy, 2013; Bisbe & Otley, 2004). Sebuah model yang lebih luas diperlukan untuk variabel eksternal. Faktor-faktor eksternal adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan dalam masyarakat, di mana organisasi menjadi bagiannya. Norma-norma ini mencakup sikap, yang secara kolektif sering juga disebut etos kerja, yang diwujudkan melalui loyalitas pegawai terhadap organisasi, keuletan, semangat, dan kebanggaan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas secara tepat waktu. Beberapa sikap di atas bersifat lokal yaitu spesifik untuk kota atau wilayah di mana organisasi beroperasi (Maulana, 1997). Terdapat dampak apabila variabel eksternal tidak diikuti sertakan, menghasilkan fakta bahwa model menjadi sangat kaku dan tidak dapat dirubah sesuai dengan kebutuhan, sedangkan hal tersebut menjadi bagian yang sangat penting dalam organisasi.

Untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan *management control system* (MCS) yang dibuat secara eksplisit agar mendukung strategi perusahaan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya tujuan dari *management control system* (MCS) adalah untuk memberikan informasi yang berguna dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi. Dengan *management control system* (MCS) yang baik maka dapat dicapai secara efektif dan efisien tujuan perusahaan (Veronica Jolanda & Yovan Budianto, 2017).

Management control system (MCS) adalah sebuah proses seorang manajer dalam memastikan sumber daya yang diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2002). Tujuan *management control system* (MCS) yaitu untuk memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi (Widener, 2007). Hal tersebut mendorong organisasi untuk terus-menerus memperbaharui diri agar dapat bertahan hidup dan sejahtera, selain itu dalam dunia persaingan bisnis yang kompleks, cepat berubah, dan perlunya memiliki pengetahuan intensif model bisnis mendorong kebutuhan organisasi untuk lebih memahami peran sistem pengukuran kinerja serta bagaimana MCS dapat memenuhi kebutuhan manajerial (Widener, 2007).

Saat ini banyak perusahaan yang mengalami kegagalan karena tidak mampu bersaing (Veronica Jolanda & Yovan Budianto, 2017). Ketidakmampuan dalam persaingan tersebut diperkirakan disebabkan oleh implementasi *management control system* (MCS) yang kurang efektif dan efisien dalam mengelola perusahaan, sehingga hal ini menjadi perhatian manajer untuk mengatasi masalah yang terjadi (Pramuditha, 2011). Pada kenyataannya, organisasi menghadapi kesulitan dalam

menyeimbangkan berbagai penggunaan *management control system* (MCS) dikaitkan dengan pengambilan keputusan yang lambat, pemborosan sumber daya, dan akhirnya menurunkan kinerja organisasi (Henri, 2006).

Dalam *levers of control* (LOC) menurut Simon (2000) terdapat empat sistem kontrol yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* yang bekerja sama untuk manfaat perusahaan. *Belief system* menjelaskan tentang nilai-nilai inti organisasi, *boundary system* menjelaskan kepada karyawan tentang apa yang tidak bisa mereka lakukan, *diagnostic control system* memotivasi karyawan untuk menelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan menyediakan mekanisme pemantauan, sedangkan *interactive control system* yaitu proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi (Simon, 2000). *Interactive control system* (ICS) merupakan sebuah sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak sebuah perusahaan untuk melibatkan dirinya secara teratur dan secara personal pada aktivitas pengambilan keputusan dari pihak bawahan sebuah perusahaan (Simons, 1987; Simons, 1994; Simons 1995; Simons, 2000). *Interactive control system* (ICS) digunakan oleh manajer puncak untuk memandu proses pembentukan strategi secara informal dengan menetapkan keterlibatan pribadi, intimasi atau pendekatan masalah, dan komitmen (Mintzberg, 1987). *Diagnostic control system* (DCS) merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memonitori hasil organisasi dan memperbaiki deviasi dari kinerja standar yang telah ditetapkan (Chenhall, 2007).

Beberapa pendekatan literatur tradisional untuk membahas *diagnostic* dan *interactive control system* dilakukan oleh (Ferreira & Otley, 2009; Henry, 2006;

Simons 1995; Su, Baird, & Schoch, 2015, Tessier & Otley, 2012). Studi-studi tersebut yang melibatkan *diagnostic* dan *interactive control system* (Abernethy & Brownell, 1999; Simons, 1991, 1994), menggunakan analisis dan alat yang sama untuk digunakan dengan cara yang berbeda untuk mendapatkan perencanaan dan memantau tindakan inovasi.

Terdapat kontradiksi dan referensi yang berbeda dalam pembahasan penggunaan *diagnostic control system*. Pendekatan secara tradisional dianggap dapat membatasi peluang untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan (Henri, 2006; Jack & Mundy, 2013; Mundy, 2010; Simons, 1995). Hal ini dikarenakan manajer cenderung menggunakan pendekatan koersif (Ahrens & Chapman, 2004), dimana hal ini dapat mengurangi potensi inovasi di dalam organisasi, namun sistem ini seharusnya dapat meningkatkan prediktabilitas dalam mencapai tujuan (Hoffmann dkk, 2011).

Menurut Haustein, Luther, dan Schuster (2014), *diagnostic control system* berguna jika dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan para profesional. Selain itu menurut Bedford (2015), ada perkembangan konsensus dari kontrol secara formal ketika digunakan, memungkinkan fasilitas dan mode interaktif meningkatkan kapasitas dari organisasi untuk memperoleh manfaat dari inovasi.

Agbejule (2011) membahas efek gabungan penggunaan dari *diagnostic* dan *interactive control system* terhadap manajemen kontrol dan ditemukan bahwa penggunaan *diagnostic control system* lebih jarang dibandingkan dengan penggunaan *interactive control system* yang sering menghasilkan efek positif terhadap kinerja. *Diagnostic control system* dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan bukan untuk menekan inovasi (Davila, 2005), penggunaan *diagnostic*

control system dalam mencari variabel kinerja, memantau dan mengkoordinasi strategi sangat berguna untuk mencapai inovasi yang sukses. Cruz, Frezatti dan Bido (2015) tidak mengkonfirmasi hubungan antara *diagnostic control system* dengan teknologi inovasi, jadi ini mungkin menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi kesulitan dalam menyediakan indikator yang dapat diandalkan dan relevan untuk organisasi secara keseluruhan.

Interactive control system membantu menstimulasi permintaan dan mempelajari cara untuk membuat strategi dan inovasi yang baru, tidak seperti *diagnostic control system* (Simons, 1995). *Interactive control system* berfokus pada seluruh bagian organisasi, sehingga hal tersebut membantu membentuk pembicaraan terhadap tiap-tiap bagian perusahaan. Hal ini menyediakan dasar permintaan pembentukan dari agenda spesifik untuk perdebatan, dan memotivasi untuk mencari informasi yang bersirkulasi di alur yang berbeda dari biasanya sehingga dapat menarik organisasi untuk membuat proyek inovasi (Simons, 1995).

Terdapat beberapa studi yang tidak menyimpulkan bahwa *interactive control system* memberikan kontribusi untuk inovasi (Bisbe & Otley, 2004) dan diskusi ini dari waktu ke waktu memberikan reaksi dan kesimpulan yang berbeda (Bisbe & Malagueno, 2009). Cruz dkk (2015) menunjukkan bahwa penggunaan *interactive control system* berpengaruh positif dengan teknologi inovasi, ketika perusahaan memainkan peran terkait dengan pengembangan tindakan yang memungkinkan munculnya strategi untuk proses inovasi yang baru.

Bedford (2015) menjelaskan intensitas inovasi terbagi menjadi dua yaitu, eksploitasi dan eksplorasi. Eksploitasi memiliki pengertian secara bertahap yaitu, menjalankan perbaikan, pilihan, produksi, efisiensi, seleksi, implementasi,

eksekusi, sedangkan eksplorasi berbicara tentang pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, permainan, fleksibilitas, penemuan, dan inovasi (Bedford, 2015). Sebagai hasil dari proses inovasi, manajemen membutuhkan mekanisme yang berbeda untuk mengatasi pengaruh investment, serta resiko dan waktu yang berbeda, ini mendukung perbedaan gaya *management control system*.

Inovasi radikal lebih sering mengadopsi kasus sistem teknologi baru dan teknologi jangka panjang (Ettlie dkk, 1984) dan ini lebih berpengaruh dengan kontrol birokrasi dan penggunaan diagnostik daripada inovasi bertahap (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Inovasi bertahap dapat ditemukan dalam beberapa pandangan berbeda seperti dalam *management control system*, alokasi dari sumberdaya, teknologi, dan perubahan struktur dari satu tipe perubahan. Inovasi radikal menghasilkan kemajuan teknologi itu menyebabkan tidak terjadinya penurunan dalam skala, efisiensi, atau dapat membuat teknologi lama menjadi kompetitif (Koberg dkk, 2003), tetapi ini mungkin lebih beresiko dan lebih berpengaruh dengan penggunaan *diagnostic control system*.

Inovasi bertahap membuat beberapa wilayah dari inovasi yang berbeda. Budaya inovasi adalah suatu elemen penting untuk distimulasi oleh stuktur kontrol manajemen dan sebuah kombinasi dari mekanisme yang bisa mempengaruhi inovasi bertahap (Chapman, 1997; Chenhall & Morris, 1995).

Kinerja perusahaan perhotelan menjadi suatu tuntutan ketika masyarakat melakukan suatu aktivitas di tempat lain dan membutuhkan fasilitas penginapan, akan tetapi mereka pun tidak ingin meninggalkan berbagai kebiasaan di rumah sehingga, menjadikan hotel menjadi *second home*. Artinya manajemen hotel berinovasi sedemikian rupa memenuhi tuntutan tersebut, yang pada akhirnya

mengharuskan kinerja layanan hotel secara *superior*. Oleh karena itu tidak mengherankan seandainya manajemen hotel berupaya menyediakan berbagai pelayanan seperti ruang *play stations* untuk anak-anak, tempat *jogging* atau *sport hall*, *aerobic room*, *library room* dan sebagainya (Tewal, 2008).

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fabio Frezatti dkk, pada tahun 2017 yang meneliti tentang pengaruh *interactive* dan *diagnostic control system* terhadap inovasi proses adapun perbedaan penelitian ini adalah sampel yang diambil meliputi perusahaan yang terdapat di Indonesia.

Bedasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh mediasi *Management Control System* terhadap hubungan antara Inovasi Proses dengan Kinerja Perusahaan.”**

1.2 Perumusan Masalah

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya tentunya memerlukan inovasi-inovasi baru untuk perkembangan perusahaannya, namun ada beberapa faktor yang dapat digunakan untuk inovasi proses yaitu *diagnostic control system* dan *interactive control system*.

Maka rumusan masalah pada masalah ini adalah:

1. Apakah pengaruh penggunaan *diagnostic control system* terhadap inovasi proses?
2. Apakah pengaruh penggunaan *interactive control system* terhadap inovasi proses?
3. Apakah inovasi proses berpengaruh terhadap kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Melihat ada tidaknya pengaruh *diagnostic control system* terhadap inovasi proses.
2. Melihat ada tidaknya pengaruh *interactive control system* terhadap inovasi proses.
3. Melihat ada tidaknya pengaruh inovasi proses terhadap kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak berikut:

1. Perusahaan:

Penelitian ini memberikan saran kepada perusahaan, sehubungan dengan pengaruh *diagnostic control system* dan *interactive control system* terhadap inovasi proses. Selain itu, perusahaan diharapkan perusahaan dapat memperoleh solusi mengenai inovasi proses.

2. Peneliti:

Penelitian ini memberikan paduan secara teoritis dan praktis untuk penelitian di masa yang akan datang sehubungan dengan *diagnostic control system*, *interactive control system*, dan inovasi proses.

3. Bagi akademis:

Dapat digunakan sebagai referensi bagi pihak-pihak yang memerlukan dalam pembuatan penelitian sejenis.