

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam rangka untuk mempertahankan daya saing produknya, perusahaan harus terus menerus melakukan inovasi dalam rangka meningkatkan kualitas produk, mengurangi biaya-biaya produksi dan operasi serta meningkatkan produktivitas tenaga kerjanya. Inovasi merupakan salah satu hal yang harus selalu dilakukan untuk mengembangkan produk menjadi lebih baik, sehingga inovasi merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen dan dianggap sebagai kunci utama sustainability bagi hampir semua perusahaan (Agarwal, et al. 2003). Beberapa penelitian sebelumnya mengatakan bahwa inovasi merupakan salah satu sumber penting keunggulan kompetitif yang berkontribusi penting bagi kinerja perusahaan (Hurley dan Hult, 1998; Davila, 2000; Henri, 2006; Davila dkk., 2009; Ellitan 2009), dan sistem pengendalian manajemen mendukung perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya (Madevi, 2011).

Pada dasarnya inovasi adalah suatu proses untuk merubah suatu keadaan menjadi lebih baik dan bervariasi sesuai perkembangan jaman (Rustika, 2011). Inovasi yang dibutuhkan saat ini, mungkin saja berfokus pada produk itu sendiri atau bisa juga berfokus pada proses dan biaya yang terjadi dalam memproduksi barang tersebut (Rustika, 2011). Menurut Gaspersz (2002), inovasi mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Inovasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, inovasi sebagai “obyek” dan sebagai “aktivitas”. Setyaningrum (2009:81) mengatakan bahwa inovasi sebagai suatu “obyek” memiliki arti

sebagai suatu produk atau praktik baru, dan inovasi sebagai suatu “aktivitas” merupakan proses penciptaan inovasi.

Fenomena yang terjadi dalam kegagalan inovasi produk ditunjukkan oleh beberapa kasus yang dialami perusahaan di Indonesia salah satu diantaranya adalah PT Tirta Investama (Aqua Grup). Pada tahun 2004, PT Tirta Investama mengeluarkan produk minuman *Aqua Splash of Fruit*, kemasan air dengan tambahan *essence* buah seperti *strawberry* dan *orange-mango* dalam kemasan botol. Intisari/*essence* buah ini tidak memiliki warna, tapi hanya memiliki rasa sehingga warna cairannya sama dengan aqua / air mineral dalam kemasan lainnya. Kemasan produk ini dibuat *handy* (330ml) dengan tujuan agar mudah dibawa dan cocok untuk segala aktifitas. Dari sisi penjualan, produk *AQUA Splash Of Fruit* ini hanya baik pada awal kemunculannya saja. Setelah itu nilai penjualan semakin menurun hingga akhirnya produk ini dihentikan produksi dan penjualannya, dengan kata lain produk ini gagal di pasar yang artinya produk *AQUA Splash Of Fruit* gagal karena, tidak adanya inovasi dan kreativitas dalam proses produksi, hanya berupa air mineral yang ditambahkan *essence*/rasa sehingga tidak menjual manfaat lainnya dan kurangnya inovasi dalam hal penjualan produk oleh pihak produsen sehingga penjualannya memerlukan *cooling box*. jadi perusahaan harus terus-menerus memperhatikan produknya dalam berinovasi pembuatan produk baru agar dapat laku dipasar.

Inovasi produk merupakan hasil dari pengembangan produk baru oleh suatu perusahaan atau industri, baik yang sudah ada maupun belum. Dari produk lama yang telah mencapai titik jenuh di pasaran, diperlukan sebuah inovasi untuk mengganti produk lama tersebut. Penggantian ini dapat berupa produk pengganti yang secara total baru atau dengan perkembangan produk lama yang lebih *modern* dan *up to date*, sehingga dapat terus meningkatkan keinginan konsumen dalam keputusan pembelian produk tersebut (Indriany, 2013). Proses pengenalan produk atau sistem baru melalui inovasi produk telah membawa

kesuksesan ekonomi bagi beberapa perusahaan dan kesuksesan sosial bagi konsumen serta komunitas atau lingkungan yang lebih luas (Kotler dan Keller, 2009:154).

Perusahaan yang bertekad menumbuh kembangkan inovasi produk juga diperkirakan seharusnya memiliki sistem pengendalian manajemen yang memadai (Faisal Hoque, 2014) misalnya struktur sistem pengendalian manajemen yang relatif horizontal cenderung lebih sukses karena kelebihan dalam hal atau faktor pemanfaatan waktu (Faisal Hoque, 2014). Bagaimana peran sistem pengendalian manajemen (SPM), dengan akuntansi sebagai sub sistem penting di dalamnya, untuk meningkatkan kemampuan inovasi organisasi khususnya inovasi produk saat telah ini menjadi salah satu isu penelitian yang penting (Davila dkk., 2009; Tucker dkk., 2009; Jankala, 2010).

Sebagaimana telah di sebutkan oleh Anthony dan Govindarajan, (2005:8) bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah proses dimana seorang manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi, maka sistem pengendalian manajemen diharapkan dapat mengarahkan anggota perusahaan agar memiliki satu tujuan yang sama dan bertindak sesuai dengan tujuan tersebut (Otley & Berry,1994). Sistem pengendalian manajemen juga pada akhirnya harus mampu untuk memonitor hasil organisasi dan melakukan koreksi bila terjadi berbagai penyimpangan.

Simon (1995) memperkenalkan sistem pengendalian manajemen yang dikenal dengan sebutan *levers of control* (LOC). Sistem ini terdiri dari empat sistem yaitu sistem *belief*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif. Masing-masing tingkatan pengendalian (*levers of control*) mempunyai tujuan yang berbeda untuk tiap tingkatan manajemen dalam menggunakan kreatifitas karyawan. *Belief system* merupakan sistem formal yang digunakan oleh top manajer untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan dan memperkuat nilai dasar, tujuan dan arahan bagi perusahaan. *Boundary system* merupakan sistem formal yang digunakan oleh top manajer untuk membuat batasan dan aturan yang

harus dipatuhi. *Diagnostic control system* merupakan sistem *feedback formal* yang digunakan untuk memonitor hasil perusahaan dan deviasi yang timbul atas pengukuran kinerja. *Interactive control system* merupakan sistem formal yang digunakan oleh *top management* untuk secara personal dan reguler mengikutsertakan bawahan dalam kegiatan pengambilan keputusan (Simons, 1995:2). Dalam penelitian ini peneliti membatasi skop penelitian pada sistem pengendalian manajemen diagnostik dan interaktif.

*Diagnostik control system* (SPM diagnostik) merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau manfaat organisasi serta mengoreksi kesalahan apakah sesuai dengan standar kinerja organisasi (Simon, 1994). Tujuan dari *diagnostic control system* adalah memotivasi karyawan untuk melakukan, menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan untuk menyediakan mekanisme pemantauan, selain itu dengan adanya *diagnostic control system*, karyawan memiliki kebebasan dalam berinovasi, membuat serta mencapai target tertentu dalam sebuah organisasi (Widener, 2007).

*Interactive control system* (SPM interaktif) merupakan sistem pengendalian dimana manajer secara teratur dan aktif melibatkan diri ke dalam pengambilan keputusan dan aktifitas karyawan (Simon, 1994). *Interactive control system* merupakan proses komunikasi dua arah yaitu antara manajer dengan karyawan bawahan pada berbagai tingkat organisasi (Abernethy & Lillis, 1995; Speklé, 2001). Dalam Simon (1994) manajer dapat menggunakan *interactive control system* dari : sistem mengenai agenda penting organisasi dan mendiskusikannya dengan bawahan, manajemen terus memberikan perhatian rutin di seluruh operasi organisasi, partisipasi dalam diskusi yang berhadapan langsung dengan bawahan, melakukan debat secara berkelanjutan mengenai data, asumsi dan tindakan perencanaan.

Sistem pengendalian diagnostik dan interaktif adalah bagian dari mekanisme yang memberikan dukungan dalam penerapan strategi atau dalam beradaptasi dengan lingkungan yang kompetitif (Simons, 1995). Penelitian sebelumnya mengatakan bahwa kekuatan sistem pengendalian manajemen tidak terletak pada salah satu sistem tertentu melainkan terletak pada kombinasi beberapa sistem (diagnostik dan interaktif) yang menghasilkan tekanan dinamis (Hofmann, Wald, & Gleich, 2012; Simons, 1995). Hubungan antara penggunaan sistem diagnostik dan interaktif menjadi sangat penting dan harus diteliti untuk memahami proses pembelajaran (Ferreira & Otley, 2009).

Dalam literatur manajemen salah satunya mempertimbangan adanya inovasi jangka panjang pada kinerja organisasi dalam lingkungan yang kontemporer (Clark & Fujimoto, 1991). Kebanyakan penelitian empiris seperti Capon, Farley, Lehman & Hulbert (1992) menunjukkan hubungan positif antara inovasi dengan kinerja, dimana menurut Anwar (2002) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dan prestasi yang dihasilkan oleh seseorang didalam suatu organisasi. Sedangkan Prawirosentono (1999:2) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh orang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penelitian yang menguji hubungan SPM dan inovasi ini juga dimotivasi oleh temuan penelitian terdahulu yang belum konsisten (Bisbe dan Otley; 2004; Henri, 2006; Davila dkk., 2009). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa SPM berpengaruh negatif (Damanpour, 1991), positif (Davila, 2000; Jankala, 2010), dan tidak berpengaruh terhadap inovasi (Bisbe dan Otley, 2004). Henri (2006) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pengendalian diagnostik memberikan pengaruh negatif dan sebaliknya pengendalian interaktif memberikan

pengaruh positif. 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). 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 ketidak konsistenan 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 dua *competing model* yaitu model mediasi dan moderasi dalam hubungan antara SPM, inovasi, dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan Ratmono dan Nahartyo (2015) menyatakan Hasil pengujian dengan SEM-PLS menunjukkan dukungan empiris terhadap model mediasi. Hasil ini konsisten dengan teori LOC yang menyatakan organisasi mengintegrasikan keempat sistem pengendalian dalam sebuah *control package* untuk meningkatkan inovasi dan kinerja (Simons, 1995a, 2000). Hasil penelitian ini mungkin dapat menjelaskan belum konklusifnya temuan Bisbe dan Otley (2004). Dengan menggunakan definisi dan pengukuran yang lebih komprehensif tentang SPM dan inovasi, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya peran SPM dalam meningkatkan inovasi dan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Ratmono dan Nahartyo ini juga menunjukkan bahwa SPM berpengaruh positif langsung terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini dapat mendukung hasil penelitian Henri (2006) tentang peran SPM sebagai sumber keunggulan kompetitif. SPM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif karena kemampuan untuk mengintegrasikan dan menyeimbangkan keempat sistem pengendalian merupakan kapabilitas yang berharga dan sulit ditiru (Ahrens and Chapman, 2004; Mundy, 2010).

Secara keseluruhan hasil penelitian Ratmono dan Nahartyo (2015) ini menunjukkan peran penting SPM dalam hubungan inovasi dan kinerja perusahaan. Dengan menggunakan teori *levers of control* yang telah mengintegrasikan peran SPM sebagai sarana mengimplementasikan strategi dan memformulasikan strategi baru, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan temuan penelitian SPM sebelumnya yang belum konsisten. Temuan penelitian ini menunjukkan dukungan terhadap hubungan mediasi antara SPM, inovasi, dan kinerja.

Studi ini ingin meneliti pengaruh mediasi sistem pengendalian manajemen terhadap hubungan antara inovasi produk dengan kinerja, Oleh karena itu maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

**“Pengaruh Mediasi Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap hubungan antara Inovasi Produk dengan Kinerja (Studi pada PT.Halut Mandiri)”.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang akan dibahas oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh inovasi produk terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah sistem pengendalian manajemen memediasi hubungan inovasi produk dengan kinerja perusahaan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka masalah yang akan dibahas oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh inovasi produk terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen memediasi hubungan antara inovasi produk dengan kinerja perusahaan.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari dilakukannya penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan bagi penulis mengenai pengaruh penggunaan sistem pengendalian manajemen pada inovasi produksi.

2. Bagi Perusahaan

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

3. Bagi Peneliti Lain

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dan inovasi produ

