

PENGARUH KESESUAIAN STRATEGI INOVASI DENGAN SISTEM KONTROL TERHADAP KINERJA KEUANGAN

Sri Hartono

Dosen FE Unissula Semarang

Abstract

The objective of this study is testing of effect between product innovation strategy, process innovation with operational control system to companies financial performance used Internal Consistency Approach.

The collecting data by questionnaire via direct mail to 475 manufacturing companies director from kind of industries in Indonesia. The return of questionnaire are 63. The result of study shows there is an effect between product innovation strategy and process innovation strategy with control system to financial performance.

Key words: *Internal Consistency, Inovasi Produk, Inovasi Proses, Sistem Kontrol Operasional Kinerja Keuangan*

PENDAHULUAN

Pada bisnis yang kompetitif dengan konsumen yang banyak permintaan dan informasinya harus mengandalkan inisiatif pegawai untuk mencari kesempatan dan merespon kebutuhan konsumen. Persaingan bisnis tersebut menuntut perusahaan untuk melakukan strategi dalam upaya mengembangkan posisi kompetitif. Untuk menghadapi intensitas persaingan yang tajam organisasi dituntut fleksible, inovatif dan kreatif.

Kondisi perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan sangat sulit memprediksi keinginan konsumen dengan pasti. Oleh karena itu perlu dilakukan strategi inovasi produksi (Inovasi produk & proses) dengan harapan dapat mencocokkan produk dengan keinginan konsumen. Apabila inovasi tersebut sesuai dengan konsumen (tuntutan perubahan lingkungan), maka konsumen akan merasa puas. Konsumen yang puas akan melakukan pembelian ulang dan menjadikan aliran pendapatan yang dapat meningkatkan *financial return* (Drucker, 1996). Inovasi juga merupakan sumber kekuatan dan kemampuan baru untuk menciptakan daya beli konsumen. Semakin besar penciptaan daya beli, maka akan meningkatkan penjualan perusahaan dan pada akhirnya kinerja keuangan akan meningkat.

Strategi inovasi dilakukan perusahaan untuk mendukung kekuatan dan senjata persaingan bisnis (Skinner, 1984). Penciptaan produk baru (inovasi produk) dalam kenyataannya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Inovasi sangat tepat dilakukan pada kondisi persaingan bisnis yang sangat ketat dan adanya perubahan lingkungan yang begitu cepat. Strategi inovasi akan berhasil apabila inovasi tersebut memperhatikan faktor internal dan eksternal (Pearce & Robinson, 1997)

Strategi yang dibuat oleh manajemen perusahaan tidak akan lepas dari informasi mengenai kondisi lingkungan eksternal. Kegagalan strategi bisnis banyak disebabkan oleh kegagalan dalam memahami, mengidentifikasi secara benar dan ketidakmampuan beradaptasi dengan lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi. Lingkungan yang kompleks dan tidak pasti mempengaruhi strategi yang diterapkan perusahaan (Wahyudi, 1996). Menurut Lowrence (1994), perubahan lingkungan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, akan tetapi bagi perusahaan yang inovatif perubahan lingkungan merupakan peluang yang menguntungkan.

Strategi Inovasi produksi dapat mejadi petunjuk tindakan eksekutif dalam empat cara, yaitu : (1) Penentuan inovasi produk dan proses sebagai prioritas persaingan (Ettlie dan Reza, 1992; Leong, Snyder, and Ward, 1990), hingga keterkaitan ativitas-aktivitas ini pada strategi persaingan perusahaan, (2) Strategi inovasi produksi memberikan arahan bagi eksekutif dalam mengalokasikan sumber daya langka dengan mengutamakan proyek yang mempertinggi kompetensi dan keahlian produksi perusahaan, (3) strategi ini memberikan kekuatan bagi eksekutif untuk menggambarkan fokus dan sumber inovasi produksi, mempertimbangkan strategi perusahaan (Burgelman and Sayles, 1986), kondisi industri (Grossi, 1990), dan keahlian internal, sumber daya, kekuatan dan kelemahan (Rosenthal, 1984) dan terakhir strategi inovasi produksi juga membantu perusahaan mempertajam keunggulan kompetitifnya dengan mendiferensiasikan produknya dan menciptakan nilai pada pelanggan (Porter, 1985).

Inovasi proses merupakan kegiatan untuk menyempurnakan proses yang sudah ada, mengganti mata rantai yang lemah, merancang ulang proses lama yang sudah ada atas dasar pengetahuan baru. Inovasi ini dilakukan dengan harapan proses dapat berjalan lebih efektif dan menjadikan biaya produksi yang optimal. Biaya produksi produksi yang rendah dapat memberikan kontribusi terhadap harga jual yang kompetitif, sehingga aliran pendapatan meningkat dan kinerja keuangan akan meningkat pula (Drucker, 1996).

Inovasi produk sebagai aktivitas untuk mencocokkan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen dan memasarkan produk atau jasa secara efektif kepada konsumen, sehingga konsumen merasa puas, Konsumen yang puas akan melakukan pembelian ulang dan mendorong konsumen lain untuk melakukan pembelian produk atau jasa. Peningkatan pembelian konsumen tersebut menjadikan aliran pendapatan yang dapat meningkatkan *finansial return* (Drucker, 1996).

Riset empirik strategi inovasi dalam hubungannya dengan kinerja keuangan yang telah dilakukan, nampak bahwa strategi inovasi dalam kaitannya dengan kinerja keuangan diteliti secara parsial seperti yang dilakukan oleh (Swamidass, 1986, Thurow, 1992; Zahra A. Shaker dan Das R. Sidharta, 1993). Riset empirik yang menguji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan juga telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu seperti (Chong, 1996; Mak, 1989; Simons, 1987; Drazin dan Van De Ven, 1985; Merchant, 1981;

Otley, 1980, Child, 1977; Khandwalla, 1973).

Perusahaan yang kreatif melakukan inovasi juga perlu menerapkan sistem kontrol yang memadai, sehingga inovasi yang dilakukan tidak membahayakan kelangsungan hidup usaha (Simon, 1995). Sistem kontrol merupakan semua prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk menjaga atau mengubah pola aktivitas organisasi (Simons, 1987, Simon dalam Syafruddin, 2000).

Sistem kontrol yang digunakan dalam organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi (Mia dan Chenall, Gul dan Chia dalam Syafruddin, 2000). Mak, Yuen Ten (1989) meneliti konsistensi antara sistem pengendalian manajemen dengan strategi perusahaan. Peneliti tersebut berpendapat bahwa konsistensi antara strategi dengan sistem kontrol dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Dari tiga penelitian tersebut diatas menunjukkan adanya beberapa kelemahan, seperti yang dilakukan Zahra dan Sidharta (1993), menunjukkan adanya kelemahan, karena mengabaikan variabel lain yang kemungkinan besar berpengaruh. Sedangkan penelitian Mak, Yuen Ten (1989) menunjukkan adanya kelemahan dalam pendekatan residual.

Berdasarkan berbagai fenomena dan bukti empirik tersebut diatas perlu dilakukan penelitian yang menguji pengaruh strategi inovasi dengan melibatkan sistem kontrol terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini memusatkan pada studi pada industri manufaktur sebagai sampelnya, dengan pertimbangan bahwa jenis inovasi seperti inovasi produk, proses, sumber, itu banyak dilakukan oleh perusahaan manufaktur. Riset ini berupaya menguji apakah Konsistensi antara strategi inovasi dengan sistem kontrol berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur di Indonesia.

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan dalam hubungan inovasi proses, inovasi produk dengan kinerja keuangan perusahaan dan untuk menguji pengaruh konsistensi antara strategi inovasi (inovasi proses, inovasi produk) dengan sistem kontrol terhadap kinerja keuangan perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bukti empirik tambahan tentang hubungan strategi inovasi dengan kinerja keuangan perusahaan dan memberikan bukti bahwa pendekatan kontinjensi (ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan) dalam ikut mempengaruhi hubungan strategi inovasi dengan kinerja keuangan

perusahaan serta pendekatan konsistensi antara dimensi strategi inovasi dengan sistem kontrol dalam hubungannya dengan kinerja keuangan

KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Strategi inovasi merupakan suatu konsep yang multidimensional yang terdiri dari empat dimensi (Porter 1985; Kamm 1987; Pearson 1990; Ambrosio 1991; Thurow 1992; West 1992) antara lain : orientasi perusahaan mengarah pada kepemimpinan inovasi (Maidique and Patch 1988), tipe dari inovasi (Betz 1987), sumber-sumber inovasi (Mansfield 1988), dan tingkat investasi dari inovasi (Thompson and Ewer 1989). Inovasi memerlukan suatu perubahan di dalam sistem operasi dan seringkali dikendalikan dari atas ke bawah. Inovasi yang bersifat reaktif dalam rangka merespon terhadap perubahan di pasar yang disebabkan oleh tindakan pesaing dan faktor eksternal. Efektifitas proses dapat diukur dari kemampuan menemukan kebutuhan pasar.

Inovasi merupakan tindakan yang memberikan sumber daya kekuatan dan kemampuan baru untuk menciptakan kesejahteraan. Tindakan tersebut akan menciptakan daya beli bagi pasar atau pelanggan. Semakin besar penciptaan pasar atau pelanggan baru, maka dapat meningkatkan penjualan perusahaan dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan meningkat (Peter Drucker, 1994).

Inovasi dalam dimensi produksi ada dua jenis, yaitu (1) inovasi proses, (2) inovasi produk :Inovasi proses merupakan kegiatan untuk menyempurnakan proses yang sudah ada, mengganti mata rantai yang lemah, merancang ulang proses lama yang sudah ada atas dasar pengetahuan baru. Inovasi ini dilakukan dengan harapan proses dapat berjalan lebih efektif dan menjadikan biaya produksi yang optimal. Biaya produksi produksi yang rendah dapat memberikan kontribusi terhadap harga jual yang kompetitif, sehingga aliran pendapatan meningkat dan kinerja keuangan akan meningkat pula (Drucker, 1996).

Inovasi produk sebagai aktivitas untuk mencocokkan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen dan memasarkan produk atau jasa secara efektif kepada konsumen, sehingga konsumen merasa puas, Konsumen yang puas akan melakukan pembelian ulang dan mendorong konsumen lain untuk melakukan pembelian produk atau jasa. Peningkatan pembelian konsumen tersebut menjadikan aliran pendapatan yang dapat meningkatkan *finansial return* (Drucker, 1996).

Kedua inovasi tersebut diatas dapat bersumber dari internal perusahaan maupun eksternal. Inovasi sumber internal merupakan inovasi yang mengandalkan usaha-usaha dalam *Research and Development*. Sedangkan inovasi sumber eksternal merupakan inovasi yang dilakukan dengan melakukan pembelian, persetujuan lisensi, akuisisi terhadap perusahaan lain atau joint venture dengan pemasok. Gold (1993) menyarankan bahwa perusahaan yang menggunakan sumber internal maupun eksternal untuk mempercepat inovasi produk dan proses. Siklus waktu inovasi produk dan pengenalan produk baru mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Pentingnya inovasi untuk dapat mendukung persaingan bisnis harus diimbangi dengan sistem kontrol yang baik. Hal ini dilakukan agar inovasi yang dilakukan perusahaan tidak membahayakan kelangsungan hidup perusahaan yang diakibatkan oleh kegagalan dalam sistem kontrol (Simon, 1995).

Sistem Kontrol

Sistem kontrol merupakan semua prosedur yang menggunakan informasi untuk menjaga atau mengubah pola aktivitas organisasi. Sistem kontrol ini meliputi sistem perencanaan, sistem pelaporan dan prosedur monitoring yang didasarkan pada informasi (Simon, 1997). Pada organisasi yang beroperasi dalam pasar yang kompetitif, para manajer tidak dapat menghabiskan waktu dan upayanya untuk memastikan bahwa semua orang melaksanakan apa yang diminta dan tidak realistis pula untuk berfikir bahwa para manajer dapat mengambil kontrol hanya dengan mempekerjakan orang yang baik, pengaturan insentif, dan mengaharap yang terbaik. Sebaliknya para manajer harus mendukung para pegawai untuk melakukan inovasi proses dengan cara-cara yang baru untuk dapat merespon kebutuhan konsumen tetapi dengan cara yang terkontrol

Sistem kontrol membantu manajemen dalam mengendalikan aktivitasnya serta mengurangi masalah ketidakpastian lingkungan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Atkinson, et al, 1995). Sesuai dengan pendekatan kontinjensi karakteristik sistem kontrol tidak selalu sama untuk segala situasi (Otley, 1980). Hal ini didukung oleh Mak (1989) dan Fisher (1996) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan variabel kontinjensi dalam perancangan karakteristik sistem kontrol.

Pada kondisi perubahan lingkungan yang cepat perusahaan sangat sulit memprediksi keinginan konsumen dengan pasti. Oleh karena itu perlu dilakukan strategi inovasi produksi (Inovasi produk & proses) dengan harapan dapat mencocokkan produk dengan keinginan konsumen. Apabila inovasi tersebut sesuai dengan konsumen (tuntutan perubahan lingkungan), maka konsumen akan merasa puas. Konsumen yang puas akan melakukan pembelian ulang dan menjadikan aliran pendapatan yang dapat meningkatkan *financial return* (Drucker, 1996). Inovasi juga merupakan sumber kekuatan dan kemampuan baru untuk menciptakan daya beli konsumen. Semakin besar penciptaan daya beli, maka akan meningkatkan penjualan perusahaan dan pada akhirnya kinerja keuangan akan meningkat.

Strategi inovasi harus sesuai dengan kondisi lingkungan. Semakin tinggi ketidakpastian lingkungan, maka akan tepat apabila perusahaan melakukan strategi inovasi, sedangkan pada kondisi lingkungan yang stabil, sebaiknya perusahaan berorientasi pada biaya. Kesesuaian strategi tersebut dengan kondisi lingkungan akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan (Lee & Miller, 1996). Ketidakpastian lingkungan external dan fenomena makro yang terjadi menciptakan peluang inovasi, terutama bagi perusahaan baru, proses, baru atau perusahaan yang menghasilkan produk yang spesifik (Drucker, 1996).

Strategi perusahaan dapat memberikan keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan dengan cara menyesuaikan dengan kondisi lingkungan dan Kinerja perusahaan mengalami peningkatan yang besar apabila strategi yang diterapkan perusahaan sesuai dengan lingkungan external (Lowrence, 1988).

Hubungan Strategi Inovasi, Sistem Kontrol dan Kinerja Keuangan

Strategi inovasi disamping harus sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal, juga harus sesuai dengan kondisi internal. Kondisi internal merupakan faktor internal perusahaan yang meliputi berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang harus dikelola dengan baik untuk menciptakan kekuatan bagi perusahaan. Konsistensi antara berbagai kegiatan didalam perusahaan akan dapat mencapai tujuan perusahaan (Nadler dan Tusman, 1985). Oleh karena itu strategi inovasi yang dilakukan perusahaan harus didukung oleh tenaga kerja yang trampil, teknologi, dana, *overhead* dan sistem kontrol yang memadai. Strategi inovasi dapat berhasil apabila semua faktor yang ada tersebut saling mendukung,

Strategi perlu kecanggihan sistem kontrol agar penerapan strategi inovasi yang dilakukan tidak membahayakan kelangsungan hidup perusahaan (Anthony, Derden & Bedford, 1984). Perencanaan strategi tidak lepas dari sistem pengendalian manajemen dalam rangka efektifitas strategi itu sendiri (Otley, 1980).

Pentingnya inovasi untuk dapat mendukung persaingan bisnis harus diimbangi dengan sistem kontrol yang baik. Sistem kontrol juga membantu manajemen dalam mengendalikan strategi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Atkinson, et al, 1995). Menurut Simon (1993), sistem kontrol pada perusahaan yang inovatif dan kreatif tidak boleh terlalu ketat, agar dapat mendukung inisiatif pegawai untuk mencari kesempatan merespon kebutuhan konsumen.

Adanya konsistensi antara strategi dengan sistem kontrol akan menyebabkan kinerja keuangan perusahaan meningkat (Child, 1977). Hal ini disebabkan sistem kontrol berfungsi sebagai alat untuk mengendalikan strategi agar sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga strategi inovasi yang konsisten dengan sistem kontrol dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (Simon, 1995)

Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berkaitan dengan strategi inovasi, ketidakpastian lingkungan dan sistem kontrol menunjukkan adanya dukungan terhadap hubungan strategi inovasi dengan kinerja keuangan dengan menggunakan melibatkan berbagai variabel seperti ketidakpastian lingkungan dan sistem kontrol.

Dari beberapa penelitian tersebut, penelitian yang Zahra dan Sidharta (1993) tidak melibatkan variabel lain dalam hubungan strategi inovasi dengan dengan kinerja keuangan. Peneliti tersebut menganggap hal tersebut sebagai keterbatasan, karena ada kemungkinan variabel lain yang memoderasi hubungan tersebut.

Sistem kontrol yang digunakan dalam organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi (Mia dan Chenall, Gul dan Chia dalam Syafruddin, 2000). Sedangkan penelitian yang dilakukan Mak, Yuen Ten (1989) meneliti konsistensi antara sistem pengendalian manajemen dengan strategi perusahaan. Peneliti tersebut berpendapat bahwa konsistensi antara

strategi dengan sistem kontrol dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian yang sama dilakukan Yuen Ten Mak (1989) menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan, karena kelemahan pendekatan regresi residual. Pendekatan tersebut mengandung kelemahan karena kesalahan pengukuran berkaitan dengan reliabilitas pengukuran yang terpenggal dalam analisis lanjutan.

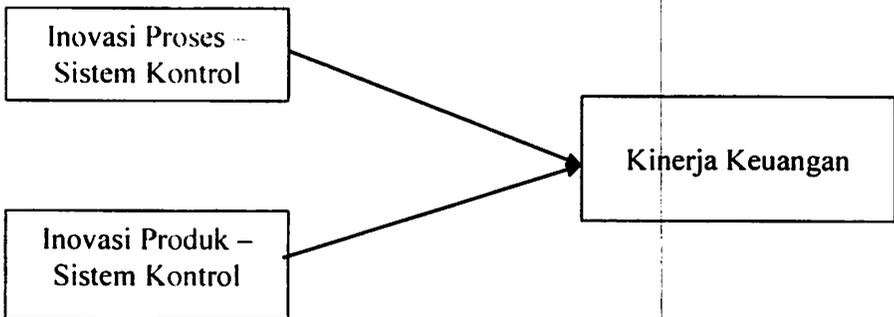
Dari tiga penelitian tersebut diatas menunjukkan adanya beberapa kelemahan, seperti yang dilakukan Zahra dan Sidharta menunjukkan adanya kelemahan, karena mengabaikan variabel lain yang kemungkinan besar berpengaruh. Sedangkan penelitian Mak, Yuen Ten menunjukkan adanya kelemahan dalam pendekatan residual. Dari kelemahan tersebut penelitian ini berupaya menguji pengaruh strategi inovasi dengan melibatkan variabel sistem kontrol terhadap kinerja dengan menggunakan pendekatan *Internal Consistency*

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN MODEL

Pendekatan dalam penelitian ini menyarankan konsistensi antara variabel-variabel strategi inovasi dengan sistem kontrol dalam hubungannya dengan kinerja keuangan. Inovasi yang dilakukan perusahaan dalam upaya merespon kebutuhan konsumen sering menempatkan bisnis pada resiko yang besar atau dapat menghancurkan integritas perusahaan, karena biaya inovasi yang cukup besar. Demikian juga sistem kontrol yang terlalu ketat juga akan mematikan kreativitas karyawan dalam melakukan inovasi. Oleh karena itu inovasi dan sistem kontrol harus *match*, sehingga dapat menghasilkan kinerja keuangan yang memadai. Pendekatan ini mendasarkan pada riset mengenai pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan yang dilakukan oleh (Mak, 1989); Khandwalla (dalam Mak, 1989); Child (1977); Mintzberg (1982) dan Miller (1982) yang menyatakan bahwa konsistensi dalam sistem kontrol lebih penting dalam pengukuran kinerja keuangan. Dalam kaitannya dengan penelitian hubungan strategi inovasi, dimana keberhasilan inovasi harus didukung oleh sistem kontrol yang baik, maka pendekatan konsistensi antara strategi inovasi dengan sistem kontrol akan dapat menghasilkan kinerja keuangan yang lebih

baik. Uji ini dilakukan dengan cara mencari nilai perbedaan antara score strategi inovasi dengan sistem kontrol. Semakin kecil perbedaan semakin konsisten antara strategi inovasi dengan sistem kontrol yang diterapkan perusahaan. Pada level yang bagaimanapun konsistensi tersebut diyakini akan mampu meningkatkan kinerja keuangan (Mak, 1989) Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut :

Gambar 1
Model Penelitian



Hipotesis

Berdasarkan riset empirik dan pengembangan model tersebut di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1: Konsistensi (match) antara Inovasi Proses (IPs) dengan sistem kontrol berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan perusahaan

H2: Konsistensi (match) antara Strategi Inovasi Produk (IP) dengan sistem kontrol berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan perusahaan

H3: Konsistensi (match) antara Strategi Inovasi Proses (IPs) dan Inovasi Produk (IP) dengan sistem kontrol berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan perusahaan

METODOLOGI PENELITIAN

Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Direktur perusahaan manufaktur di Indonesia yang jumlahnya tidak dapat diketahui secara pasti. Sedangkan sampel

penelitian adalah Direktur perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdapat dalam *Indonesian Capital Market Directory* dan *Standard Trade and Industry Directory of Indonesia* dengan pertimbangan aspek homogenitas sampel untuk menekan *confounding effect*. Jumlah Populasi dalam penelitian ini tidak dapat diketahui secara pasti (*non probabilistic*), dalam penelitian ini dikirim kuesioner kepada responden sebanyak 450 kuesioner dengan rata-rata *respon rate* di Indonesia 10 - 15%, diharapkan jumlah sampel sebanyak 45 - 70 responden.

Pendekatan yang digunakan dalam penentuan sampel adalah *purposive sampling*, artinya dalam pengambilan sampel diambil perusahaan manufaktur yang berbentuk Perseroan Terbatas dan telah melakukan inovasi selama tiga tahun terakhir dengan pertimbangan efek strategi inovasi dapat dilihat dua atau tiga tahun kemudian.

Data dalam penelitian ini berupa data subyek dan data dokumenter (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Data subyek berupa opini dan sikap responden tentang strategi inovasi proses, inovasi produk, sistem kontrol dan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan. Sedangkan data dokumenter berupa laporan keuangan yang dapat diperoleh di *Indonesian Capital Market Directory*. Oleh karena itu data dalam penelitian ini meliputi :

Data Primer diperoleh dengan mengirim kuesioner kepada Direktur Perusahaan Manufacture di Indonesia, berupa opini dan sikap responden tentang strategi inovasi proses, inovasi produk, ketidakpastian lingkungan, sistem kontrol dan kinerja keuangan (ROA). Data sekunder diperoleh melalui *Indonesian Capital Market Directory* dan *Standar Trade and Industry Directory of Indonesia*, berupa data alamat dan jenis perusahaan.

Variabel dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 7.

Inovasi proses merupakan pengembangan prosedur dan metode produksi yang baru selama tiga tahun terakhir baik dari sisi komitmen internal dan dari sisi kuantitas, dibanding periode sebelum, dibanding pesaing, dibanding rata-rata industri dan diukur dengan menggunakan indeks 4 item diturunkan dari riset sebelumnya (Kim, 1980; Bigoness and Perreault, 1981; Ettlie, 1983). Skala 1 kecil perhatian dan skala 7 besar perhatian.

Inovasi produk merupakan aktivitas inovasi produk dan jumlah produk baru yang diperkenalkan dilihat intensitas, modifikasi, dibanding periode

sebelumnya, dibanding pesaing, dibanding industri, yang diukur dengan menggunakan indeks 5 item berdasar literatur (Ghoshal and Bartlett, 1988; Birley and Westhead, 1990; Covin and Prescott, 1990). Skala 1 sangat rendah dan skala 7 sangat tinggi.

Sistem kontrol disini merujuk pada pengendalian sumber-sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi (Mak, 1989). Pengendalian disini menekankan pada *Operasional Control System* yang meliputi intensitas pengendalian biaya operasional, sistem kontrol sebagai alat monitor tugas perusahaan, ketepatan laporan pengendalian, kejelasan laporan pengendalian dan adanya intensitas data mengenai ukuran kinerja yang lengkap yang diukur menggunakan 5 item, dengan skala likert 7 skala. Skala 1 sangat rendah dan skala 7 sangat tinggi.

Company Performance diukur dengan menggunakan 1 kriteria finansial untuk mengukur kinerja finansial perusahaan, yaitu : Return On Assets yang merupakan salah satu indikator yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan (Zahra dan Sidharta, 1993).

METODA ANALISIS DATA

Konsistensi Internal

Alat analisis yang digunakan untuk menguji pengaruh strategi inovasi dan sistem kontrol dengan kinerja keuangan digunakan *Internal Consistency*. Pendekatan ini diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh konsistensi strategi inovasi dan sistem kontrol terhadap kinerja keuangan sehingga persamaan regresinya dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = \alpha - \beta_1(\text{Cons}_1) - \beta_2(\text{Cons}_2)$$

Keterangan :

Y = Kinerja Keuangan perusahaan

a = Intersep

Cons₁ = Merupakan nilai mutlak beda skor antara inovasi proses dengan sistem kontrol (Konsistensi)

$Cons_2$ = Merupakan nilai mutlak beda skor antara inovasi produk dengan sistem kontrol (Konsistensi)

$Cons_1$, $Cons_2$ semakin kecil semakin konsisten, sehingga pola hubungan regresinya ditunjukkan dengan tanda negatif (-), yang diartikan semakin konsisten (kecil beda skor) akan berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja keuangan (semakin besar)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Dari 450 direktur yang dijadikan responden dikirim kuesioner, sebanyak 63 responden mengirimkan jawaban kembali, Dengan demikian respon rate 14% berada pada kisaran 10% -15% sebagai standar *respon rate* penelitian di Indonesia. Responden yang menjawab, dapat dikelompokkan dalam Jenis perusahaan menunjukkan adanya penyebaran responden pada berbagai industri manufaktur. Persentase terbesar pada industri makanan, minuman dan tembakau sebanyak 34,92% dan yang paling kecil pada industri pengolahan bahan kimia sebesar 6,34%. Dari klasifikasi responden berdasarkan jabatan, terdistribusi dalam 5 jabatan, yaitu Direktur Utama, Direktur Keuangan, Direktur Produksi, Direktur Pemasaran dan Sekretaris. Prosentase responden paling banyak menduduki jabatan Direktur Produksi 39,7 % dan paling sedikit Direktur Utama 4,48 %. Masa kerja pada perusahaan tersebut rata-rata diatas 10 tahun.

Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total item dengan menggunakan program SPSS. Hasil korelasi dari masing-masing item dengan total item variabel inovasi proses, inovasi produk, sistem kontrol, ketidakpastian lingkungan dan kinerja keuangan. Berdasarkan derajat keyakinan 95%, maka suatu item dikatakan valid apabila mempunyai nilai $P < 0,01$. Pengukuran tingkat reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menentukan besarnya nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variable penelitian. Hasil perhitungan nilai Cronbach's Alpha untuk variabel inovasi produk 81,48%, inovasi proses 82,89% dan sistem kontrol 82,22%. Dari ketiga variabel tersebut semuanya diatas 80%. Menurut Nunnally

(1969) besarnya nilai alpha dikatakan baik (*respectable*), apabila nilainya lebih besar dari 80%, sehingga ketiga variabel penelitian memenuhi syarat reliabilitas.

Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas menunjukkan nilai VIF jauh dibawah 10 (Imam Ghozali, 2001), sehingga korelasi tersebut tidak berdampak serius dalam pengujian menggunakan regresi atau tidak terjadi multikolinieritas. Sedangkan Uji Heteroskedastisitas menunjukkan titik-titik yang membentuk pola yang tidak jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas

HASIL ANALISIS

Dari hasil pengujian menggunakan regresi berganda atas pengaruh konsistensi variabel inovasi proses dan inovasi produk dengan sistem kontrol terhadap kinerja keuangan, diperoleh hasil seperti yang dapat dilihat persamaan regresi sebagai berikut :

$$\begin{array}{l} \text{ROA} = 17,704 - 2,701 (\text{Cons1}) - 3,501 (\text{Cons2}) \\ \text{SE} = 1,169 \qquad \qquad \text{SE} = 1,372 \\ \text{t} = -2,311 * \qquad \qquad \text{t} = -2,552* \\ \text{p-value} \qquad \qquad 0,024 \qquad \qquad 0,013 \end{array}$$

$$F = 16,544^{**} \text{ dan } R^2 = 35,5\%$$

* signifikan pada p value < 0,05

** signifikan pada p-value < 0,01

Pengaruh Kesesuaian Strategi Inovasi Proses dengan Sistem Kontrol terhadap Kinerja Keuangan

Dari hasil analisis diskriptif terhadap strategi inovasi proses menunjukkan 96,8% responden menekankan dan secara inten melakukan strategi inovasi proses dan responden yang netral terhadap strategi inovasi proses 3,2%. Sedangkan yang tidak menekankan sebesar 0%. Hal ini menunjukkan kepedulian manajemen perusahaan manufaktur terhadap strategi inovasi

proses. Dari Jawaban responden berkaitan dengan penekanan terhadap sistem kontrol menunjukkan 88,9% perusahaan manufaktur memperhatikan sistem kontrol dan 11,1% netral, sedangkan perusahaan yang tidak memperhatikan sistem kontrol 0%. Hal ini menunjukkan sebagian besar perusahaan telah menerapkan dan menekankan sistem kontrol dalam pengelolaan usahanya. Sedangkan dari konsistensi antara inovasi proses (IPs) dengan Sistem Kontrol (SK) yang dilambangkan dengan (cons1) ditunjukkan dengan rata-rata jawaban responden untuk inovasi proses (IPs) sebesar 5,9 dari skala 7, sedangkan rata-rata jawaban responden untuk variabel sistem kontrol (SK) 5,2 dari skala 7. Hal ini menunjukkan perbedaan rata-rata variabel inovasi proses dengan sistem kontrol relatif kecil, sehingga dapat diartikan inovasi proses dan sistem kontrol yang diterapkan konsisten.

Hasil pengujian yang ditunjukkan pada persamaan tersebut di atas, dengan t hitung untuk kesesuaian antara inovasi proses dan sistem kontrol (cons1) sebesar -2,311 dan tingkat signifikansi dengan p value 0,024 jauh dibawah 0,05 yang menunjukkan bahwa secara parsial kesesuaian inovasi proses dengan sistem kontrol berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Sehingga hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan konsistensi strategi inovasi proses dengan sistem kontrol terhadap kinerja keuangan terbukti.

Pengaruh Kesesuaian Strategi Inovasi Produk dengan Sistem Kontrol terhadap Kinerja Keuangan

Dari hasil analisis diskriptif terhadap strategi inovasi produk menunjukkan 90,5% responden menekankan dan secara inten melakukan strategi inovasi produk dan responden yang netral terhadap strategi inovasi produk 9,5%. Sedangkan yang tidak menekankan inovasi produk sebesar 0%. Hal ini menunjukkan kepedulian manajemen perusahaan manufaktur terhadap strategi inovasi produk.

Dengan melihat pembahasan sebelumnya, dimana sebagian besar perusahaan menekankan dan sangat memperhatikan sistem kontrol. Hal ini menunjukkan adanya konsistensi antara penerapan strategi inovasi produk (IP) dengan Sistem Kontrol (SK) yang dilambangkan dengan (cons2) ditunjukkan dengan rata-rata jawaban responden untuk inovasi produk (IP) sebesar 5,7 dari skala 7, sedangkan rata-rata jawaban responden untuk variabel sistem kontrol (SK) 5,2 dari skala 7. Hal ini menunjukkan perbedaan rata-rata variabel inovasi proses dengan sistem kontrol relatif kecil, sehingga dapat diartikan inovasi

proses dan sistem kontrol yang diterapkan konsisten.

Hasil pengujian yang ditunjukkan pada persamaan tersebut di atas, dengan t hitung untuk kesesuaian antara inovasi produk dan sistem kontrol (cons2) sebesar -2,552 dan tingkat signifikansi dengan p value 0,013 jauh dibawah 0,05 yang menunjukkan bahwa secara parsial kesesuaian inovasi produk dengan sistem kontrol berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan konsistensi strategi inovasi produk dengan sistem kontrol terhadap kinerja keuangan terbukti.

Pengaruh Kesesuaian Strategi Inovasi Proses dan Inovasi Produk dengan Sistem Kontrol terhadap Kinerja Keuangan

Dari hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kesesuaian inovasi proses dan inovasi produk dengan sistem kontrol terhadap kinerja keuangan. Hal ini ditunjukkan pada persamaan tersebut, dengan F hitung sebesar 16,544 dan tingkat signifikansi dengan p value 0,000 jauh dibawah 0,05 yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel kesesuaian inovasi proses dan inovasi produk dengan sistem kontrol berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Nilai R^2 sebesar 0,355 artinya 35,5% variance kinerja keuangan dapat dijelaskan oleh variabel konsistensi inovasi proses dengan sistem kontrol (cons1) dan konsistensi antara inovasi produk dengan sistem kontrol (cons2) dan sisanya 64,5 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model. Hasil tersebut mendukung hipotesis yang ketiga bahwa kesesuaian sistem kontrol (SK) dengan inovasi proses (IPs) dan inovasi produk (IPd) berpengaruh terhadap kinerja keuangan (ROA) dengan menggunakan pendekatan internal konsistensi

PEMBAHASAN

Dari hasil analisis dengan menggunakan uji konsistensi antara strategi inovasi proses (IPs) dan inovasi produk (IPd) dengan Sistem Kontrol (SK) terhadap kinerja keuangan (ROA) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara konsistensi strategi inovasi dengan sistem kontrol operasional (Operational Control System) terhadap kinerja keuangan (ROA), baik secara parsial maupun bersama. Hasil penelitian ini sedikit memperbaiki penelitian yang

dilakukan Zahra dan Sidharta yang meneliti pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja keuangan yang memiliki kelemahan karena mengabaikan variabel lain yang mendukung. Penelitian ini memasukan variabel sistem kontrol dan hasilnya signifikan mempengaruhi hubungan strategi inovasi terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mak (1989) dan Miller (1982) yang menyatakan bahwa konsistensi antara sistem pengendalian manajemen dengan perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Disamping itu mendukung pernyataan Simon (1995) yang menyatakan bahwa perusahaan yang melakukan inovasi perlu menerapkan sistem kontrol yang memadai, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini dari objek yang cukup heterogen karena menggunakan 5 (lima) kelompok industri manufaktur, sehingga relevansi strategi inovasi terhadap kinerja antara perusahaan pada kelompok industri yang persaingannya ketat akan berbeda dengan perusahaan yang intensitas persaingannya longgar, sehingga kurang adanya variasi dalam penekanan strategi inovasi. Hal ini ditunjukkan dengan sebagian besar perusahaan menekankan pada strategi inovasi produk maupun inovasi proses yang tidak mungkin terjadi pada industri yang sama. Kondisi ini dapat menjadikan variasi kinerjanya belum tentu dipengaruhi oleh variasi strategi inovasi, sehingga kontribusi dari variasi strategi inovasi hanya sebesar 35,5%.

Strategi keuangan variasinya tidak begitu merata. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata kinerja keuangan sebesar 12,89% dengan nilai tengah (median) 11% dan kinerja keuangan paling banyak (mode) 11%. Hal ini menunjukkan variasi yang kinerja yang kurang merata, karena terjadi pada industri yang berbeda dan tingkat persaingan yang berbeda. Penekanan strategi inovasi yang diterapkan perusahaan dalam bentuk yang bermacam-macam. Strategi inovasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi inovasi produk dan inovasi proses, sedangkan strategi inovasi teknologi diabaikan, Strategi teknologi cukup relevan terhadap kinerja keuangan karena inovasi tersebut dapat menghasilkan biaya yang efisiensi.

Strategi inovasi yang diterapkan oleh perusahaan manufaktur di Indonesia rata-rata intensitasnya tinggi. Sistem kontrol yang diterapkan juga menghasilkan rata-rata yang cukup tinggi. Hasil ini sedikit memiliki kelemahan mengingat jawaban responden dalam ukuran kualitatif berupa persepsi direktur

(responden). Sehingga objektivitas jawaban sangat mendukung penelitian ini. Dengan berbagai kelemahan yang ada penelitian ini menunjukkan bahwa pada perusahaan manufaktur di Indonesia dalam menerapkan strategi inovasi produk dan inovasi proses perlu didukung dengan sistem kontrol yang memadai, agar inovasi tersebut dapat meningkatkan kinerja keuangan (ROA) perusahaan.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Hasil analisis menggunakan pendekatan internal konsistensi menunjukan bahwa strategi inovasi proses dan inovasi produk yang konsisten dengan sistem kontrol berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan. Hal ini mengatasi kelemahan penelitian yang dilakukan oleh Zahra dan Sidharta yang hanya mengaitkan strategi inovasi dengan kinerja keuangan. Penelitian ini juga mendukung penelitian Mak, Yuen Ten (1989) yang menunjukkan bahwa internal konsistensi antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Perencanaan strategi menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik dan mendukung pernyataan dari Simon (1995) yang menyatakan bahwa perusahaan yang kreatif melakukan inovasi perlu menerapkan sistem kontrol yang memadai, sehingga inovasi yang dilakukan dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Keterbatasan

Tingkat persaingan di berbagai industri berbeda, Sehingga tingkat intensitas inovasi berbeda, dengan kinerja yang relatif sama dapat mengakibatkan kinerjanya sulit diperbandingkan. Variabel strategi inovasi dalam penelitian ini dibatasi pada inovasi proses dan inovasi produk. Sistem Kontrol dalam penelitian ini adalah Sistem Pengendalian Operasional. Kinerja Keuangan dalam penelitian ukuran ROA, dengan ukuran yang berbeda perlu dilakukan seperti pertumbuhan penjualan, ROI, EVA atau ukuran kinerja keuangan lainnya. Hubungan strategi inovasi dan sistem kontrol dapat timbal balik.

Rekomendasi

Dengan berbagai keterbatasan penelitian ini, maka penelitian berikutnya disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Perlu dilakukannya klasifikasi perusahaan manufaktur menjadi

kelompok industri manufaktur tertentu, sehingga diharapkan hasilnya lebih spesifik.

2. Variabel startegi inovasi dikembangkan terhadap startegi inovasi yang lain, seperti inovasi sumber, inovasi teknologi dan lain-lain.
3. Sistem Kontrol dikembangkan terhadap sistem kontrol yang lain seperti Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Kontrol Kepercayaan, tradisional atau sistem kontrol lainnya.
4. Kinerja Keuangan dilakukan terhadap ukuran kinerja yang berbeda seperti pertumbuhan penjualan, ROI, EVA atau ukuran kinerja keuangan lainnya.
5. Pendekatan dalam pengujian menggunakan pendekatan *internal Consistency*, dengan menggunakan pendekatan yang berbeda perlu dilakukan seperti, *Structural Equation Model*, Pendekatan *Residual*, *System* maupun pendekatan *Selection* yang merupakan bentuk pendekatan kontinjensi yang disarankan Drazin Van De Ven untuk mendapatkan dukungan dalam penelitian lanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambrosio. E.M., 1991, Guidelines for Design of an Innovate Strategy, *International Journal of technology Management*, 6, 2, 113 - 122
- Anderson, J. Cleveland. G, and Schroeder. R., 1989, Operating Strategy: A Literature Riview, *Journal of Operations management*, 8, 2, 133 - 158
- Anthony, R.N. dan Vijay Govindarajan, 1998, *Management Control Systems*, Ninth Edition, McClelland.Graw-Hill
- And N. Bedford, 1984, *Management Control Systems* (5th Ed. Illinois: Irwin.
- Atkinson, AA., RJ. Banker, RS. Kaplan dan SM. Young, 1995, *Management Accounting*, Englewood Clifs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Betz, F., 1987, *Managing Technology : Competing Through New Ventures, Innovations and Corporate Research*, Prentice Hall, Englewood Clifft.NJ.
- Calantone J. Roger, 1994, Examining The Relationship Between Degree of Innovation and New Product Success, *Journal of Buseiness Research* 30, 143 - 148

- Chaney, P.K. and Devinney, T.M., 1992, New Product Innovations and Stock Price Performance, *Journal of Business Finance and Accounting*, 19, 5, 677-695.
- Chia, YM, 1995, Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristic and Their Interaction Effects on Managerial Performance : A Singapore Study, *Journal of Business Finance and Accounting*, September, h, 811-830.
- Child, J., 1977, Organisation Design and Performance: Contingency Theory and Beyond, *Organisation and Administrative Science*, 8,h.173-189.
- Chong, Vincent K, 1996, Management Accounting Systems, Task Uncertainty And Managerial Performance: A Reseach Note , *Accounting Organizations and Society*, Vol 21, No. 5, pp.115-121.
- Covin, J.G. & Covin, T.J., 1991, Competitive Aggressiveness, Enveronmental Context, and Small Firm Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Sumer, pp 35-49
- Devinney, T.M., 1992, New Product and Financial Risk Change, *Journal of Product Innovation Management*, 9, 3, 222-231.
- Drazin, R. dan A.H. Van De Ven, 1985, Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quartely*, 30
- Drucker ,PT., 1985, *Innovation And Entrepreneurship, Practice and Principles*, Harper and Row Publisher, New York.
- Ettlie, J.E. and Reza, E.M., 1992, Organizational Integration and Process Innovation, *Academy of Management Journal*
- Finkin, E.F., 1983, Developing and managing New Product, *Journal of Busieness Strategy*, 39 - 46.
- Fisher, JG., 1998, Contingency Theory, Management Control System an Firm Outcomes : Past Result and Future Directions , *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10, Supplement.

- Gold, B., 1987, Approaches to Accelerating Product and Process Development, *Journal of Product Innovation in a Big Business*, " Long range Planning, 41 -42
- Gordon and V.K. Narayanan, 1984, Management Accounting System, Perceived Enviromental And Organizations Structure : An empirical Investigation, *Accounting, Organizations and Society*, 9.h. 33-47
- Imam Ghozali, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Khandwalla, 1973, Variable and Effective Organizational Design of Firms, *Academy of Management Journal*, 16, h. 481-495.
- Laowrence R. Jauch and William F. Glueck, 1988, *Strategic Management and Business Policy*, Macgraw-Hill, inc.
- Lee, J & Miller, D., 1996, Strategy, Environment & Performance in Two Technological contexts: Contingency Theory in Korea, *Organization Studies*, Vol 17, No. 5, pp.729-750
- M. Syafruddin, 2000, Pengaruh Moderasi Lingkungan pada Sistem Kontrol akuntansi dan Kinerja Perusahaan, *Seminar Nasional Akuntansi 3*, Tidak Publikasi.
- Mak, Yuen Ten, 1989, Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance, *Journal of Business Finance & Accounting*, 16 (2) Spring, 1989
- Mansfield, E., 1989, The Speed and Cost of Industrial Innovation in Japan and United States : External vs. Internal Technology, *Management Science*, 34, 10. 1157 - 1168
- Merchant K.A., 1981, The Design of Corporate Budgeting System : Influence on Managerial behavior and Performance, *The Accounting Review*, 56, h. 813-829
- Miller, D., 1982, Evolution and Revolution: A. Quantum View of Structure Change in Organizations, *Journal of Management Studies*, 19, h. 131-151.

- Otley, David T., 1980, The Contingency Theory of Management Accounting : Achievement and Prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5, h. 413-428
- Pearson, A.W., 1990, *Innovation Strategy*, Technovation, 185 - 192
- Porter, M.E., 1985 , *Competitive Advantage* , Free Press, New York
- Simon, Robert, 1987, Accounting Controls Systems and Busienss Strategy: An Empirical Analysis, *Accounting Organizations and Society*, Vol 12 No. 4 PP. 357-374
- , 1995, Control in an Age of Empowerment, *Harvard Busienss Riview*, March April, PP. 80-88
- Swammindass, P.M. and Newell, W.T., 1987, Manufacturing Strategy : It's Assesment and Practice, *Journal of Operations Management*.
- Thompson, J.h., And Ewer, S. R., 1989, *Research and Development*, 31, 2, 174-176
- Thurrow, L.C., 1992, *Head to Head : The Coming Economic Battle among Japan, Europe, and America*,. William Morrow and Company. Inc.,New York.
- Zahra A. Shaker, Das R. Sidharta, 1993, Innovation Strategy and Financial Performance in manufacturing Companies : An Empirical Study, *Production and Operations management*, vol 2 no. 1 pp. 15-37