

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi sekarang ini, diiringi dengan perkembangan dunia usaha yang sangat pesat menuntut perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Perusahaan harus meningkatkan pengendalian manajemen dan memiliki kemampuan yang besar dalam merencanakan, mengarahkan, mengawasi dan mengkoordinasi seluruh aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan. Tercapainya tujuan perusahaan sangat bergantung kepada kinerja seluruh sumber daya manusianya. Dalam memaksimalkan kinerja karyawan maka perlu diterapkan sistem pengendalian manajemen yang baik dan tepat (Ismail, 2016).

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu metode yang digunakan oleh manajer untuk mendorong karyawannya dalam perencanaan tugas maupun perencanaan strategi. Sistem pengendalian manajemen juga merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi serta berjalan secara terus menerus (Sumarsan 2013). Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan mempunyai tujuan agar setiap aktivitas dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan metode dan prosedur yang telah dirancang sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal (Sudarmanto et al., 2021).

Seorang manajer mempunyai tanggungjawab untuk mencapai tujuan perusahaan dengan melaksanakan fungsi perencanaan (*planning*), perorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*). Empat fungsi tersebut saling berhubungan satu sama lain yang merupakan segmen dari seluruh proses pengelolaan suatu unit usaha (Saifulloh & Darwis, 2020). Pada dasarnya pengendalian dalam sebuah perusahaan dititikberatkan untuk membandingkan antara rencana dan pelaksanaan dengan tujuan sebagai dasar untuk perbaikan. Perbaikan bukan hanya atas pelaksanaan periode berikutnya tetapi perbaikan atas rencana dan pengendalian yang mengarahkan sumber daya manusia untuk dimotivasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang paling difokuskan karena keberhasilan dalam suatu perencanaan bergantung kepada pengendalian

manajemen perusahaan yang diterapkan oleh sumber daya manusianya (Guspinda et al., 2021).

Dua hal yang membangun sistem pengendalian manajemen yaitu struktur dan proses. Sistem pengendalian manajemen mempersiapkan struktur yang mengharuskan proses perencanaan dan pengimplementasian rencana. Proses perencanaan maupun pelaksanaan rencana melibatkan interaksi antar manajer dengan bawahannya. Oleh karena itu sistem pengendalian manajemen sebagai sistem, struktur dan proses saling berinteraksi demi tercapainya tujuan organisasi (Chandra, 2017).

Pengimplementasikan strategi kinerja yang baik dalam perusahaan harus menerapkan *four levers of control* yang terdiri dari *belief system*, *diagnostic control system*, *boundary control system* dan *interactive control system* (Adhitama & Aulia, 2017). *Belief system* merupakan sistem formal yang dilakukan manajer untuk mengkomunikasikan misi dan tujuan perusahaan yang sekiranya masih sulit untuk dipahami karyawan sekaligus menjadikannya sebagai aktivitas yang fokus pada tujuan perusahaan. *Diagnostic control system* merupakan sistem yang diterapkan oleh manajer untuk memotivasi para karyawan untuk bekerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan perusahaan. *Boundary control system* merupakan suatu sistem yang diterapkan oleh manajer untuk membuat batasan dan aturan yang harus dipatuhi karyawan. *Interactive control system* merupakan sistem formal yang diterapkan oleh manajer untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan secara teratur dan personal (Chairunisa 2019).

Tujuan utama dalam mendirikan perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan. Hal tersebut dapat tercapai jika perusahaan memiliki pengendalian manajemen dan kinerja yang baik. Suatu cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja yang dicapai oleh perusahaan adalah dengan melakukan penilaian atau pengukuran kinerja. Kinerja seorang karyawan diukur sejauh mana karyawan telah melaksanakan kedudukannya dan melaksanakan strategi perusahaan serta melaksanakan kewajibannya yang berhubungan dengan kedudukan perorangan di perusahaan (Jasmalinda, 2021).

Penilaian kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan cara keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja dengan cara non

keuangan tidak kalah penting untuk dilakukan karena tidak sedikit data-data non keuangan yang menyangkut operasional perusahaan maupun hubungan perusahaan dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai dampak besar terhadap masa depan perusahaan. Pengukuran keuangan maupun non keuangan tidak dapat dibandingkan, karena satu sama lain saling melengkapi demi kelangsungan operasional perusahaan (Zuniawan et al., 2020).

Penyusunan penelitian ini tentunya tidak terlepas dari penelitian terdahulu sebagai bahan pembandingan dalam pembuatan tulisan ini, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Heliani, 2019) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung. Masalah yang sering muncul ketika menerapkan sistem pengendalian manajemen adalah kurangnya pengawasan dan pengendalian dari manajer maupun kepala department, dan kurangnya motivasi dan keterbatasan pribadi karyawan. Pada dasarnya karyawan tidak dapat bekerja dengan baik jika tidak ada pengendalian manajemen yang diterapkan dalam perusahaan tersebut. Selanjutnya keterbatasan pribadi seperti kurangnya pengetahuan, pelatihan dan pengalaman saat melakukan tugas (Hasyim et al., 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh (Amalia et al., 2021) menunjukkan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Banyak hal yang dapat menentukan kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya, salah satu hal yang sangat penting yaitu penerapan sistem pengendalian manajemen dengan baik dan tepat. Lemahnya pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan mengakibatkan karyawan tidak melakukan pekerjaan secara serius dan senantiasa mengulur waktu pengerjaan tugas tersebut sehingga pemenuhan tujuan-tujuan perusahaan tidak dapat tercapai secara maksimal.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Junita et al., 2018) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis dengan strategi bisnis sebagai pemediasi parsial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Chairunisa 2019) menunjukkan bahwa *belief system* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan *diagnostic control system* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kemudian penelitian yang dilakukan (Chairunisa 2019) menunjukkan bahwa sistem pengendalian

manajemen yang terdiri dari *belief system* dan sistem pengendalian interaktif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dan inovasi yang akhirnya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun, sistem pengendalian diagnostik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (R. Anggraeni et al., 2018) dengan hasil penelitian bahwa sistem pengendalian manajemen dengan metode *belief system*, *boundary system*, *diagnostic system* dan *interactive system*) memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

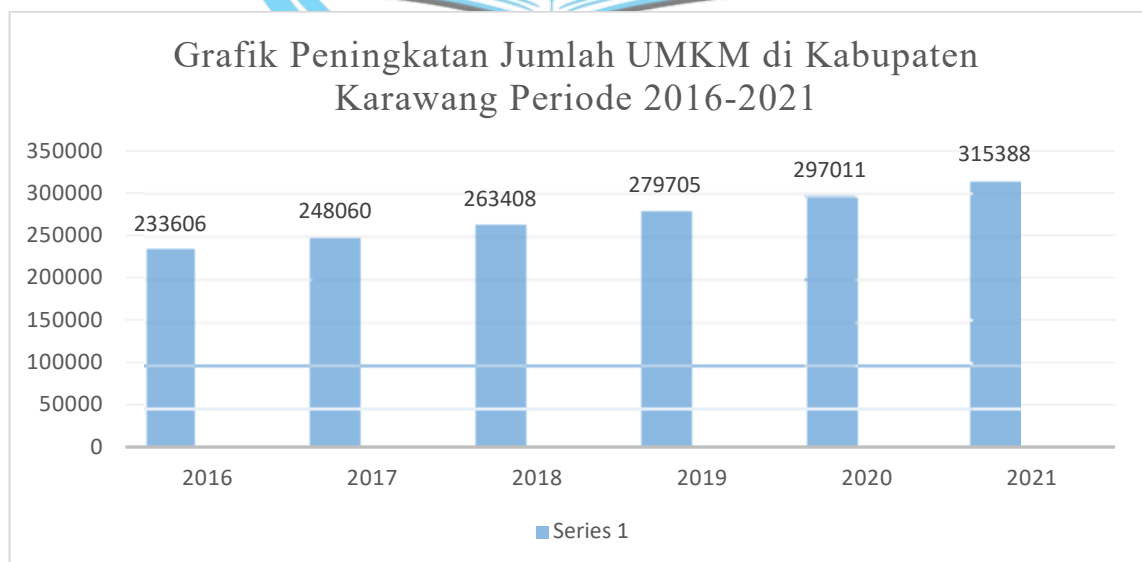
Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Handayani & Bastian, 2019) menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa *Cultural Flexibility* berpengaruh signifikan terhadap *Belief System*, *Diagnostic Control System*, *Interactive Control System* dan Kinerja Perusahaan. Selain itu, *Diagnostic Control System* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dan *Interactive Control System*. Namun, *Cultural Flexibility* tidak memiliki pengaruh pada *boundary system*. *Belief System* dan *Boundary System* tidak dapat mempengaruhi Kinerja Perusahaan. *Diagnostic Control System* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *boundary system* tidak berpengaruh pada Kinerja Perusahaan dan *Belief System* tidak berpengaruh pada Kinerja Perusahaan.

Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian dari peneliti-peneliti sebelumnya mengenai sistem pengendalian manajemen yang masih lemah berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan menurut penelitian (Junita et al., 2018) yang menghubungkan model *levers of control* dengan kinerja perusahaan dengan memperhatikan strategi bisnis yang digunakan masih sedikit. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai model *levers of control* dengan tipe *belief system* dan *diagnostic control system* terhadap kinerja non keuangan perusahaan di salah satu instansi pemerintah di Kabupaten Karawang tepatnya di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Karawang. Berdasarkan RENSTRA 2016-2021 (Rencana Strategis) penerapan sistem pengendalian manajemen masih tergolong lemah, hal ini terlihat dari pengukuran indikator kinerja yang masih tergolong sulit diukur secara tepat dan rencana rencana yang sudah dipersiapkan sebelumnya tidak tercapai dengan maksimal. Ditemukan beberapa kelemahan yang harus diperbaiki terkait sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan di Dinas Koperasi dan

UMKM Kabupaten Karawang, seperti kinerja karyawan yang cenderung rendah terungkap dari kurang maksimalnya pemanfaatan waktu kerja dan indikator kinerja yang masih sulit diukur dengan tepat, sehingga hasil yang didapatkan dari hasil kinerja tidak maksimal (Dinkop UKM, 2021).

Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Karawang adalah sebuah instansi dibawah kewenangan pemerintahan Kabupaten Karawang yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah bidang koperasi, usaha kecil dan menengah serta tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM menjelaskan bahwa UMKM merupakan usaha ekonomi produktif yang mempunyai tujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan (Syahirul Alim, Zaili Rusli, 2019). Berikut data UMKM Kabupaten Karawang yang mengalami peningkatan setiap tahun pada tabel dibawah ini:

Gambar 1. 1
Grafik Peningkatan Jumlah UMKM Kabupaten Karawang 2016-2021



Sumber: Badan Pusat Statistik (2022)

Berdasarkan grafik diatas mengenai data peningkatan jumlah UMKM di Kabupaten Karawang yang setiap tahunnya mengalami peningkatan maka produktifitas karyawan dalam bekerja sangat dibutuhkan dilengkapi dengan pengendalian manajemen yang tepat dan baik dalam menjalankan seluruh aktivitas

perusahaan. Oleh sebab itu, semakin bertambahnya jumlah UMKM di Kabupaten Karawang maka sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dalam Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Karawang harus tepat dan sesuai dengan latar belakang instansi.

Adapun beberapa permasalahan yang terjadi di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Karawang adalah kurangnya jumlah sumber daya manusia, akan tetapi jumlah program kerja yang cukup banyak yang menyebabkan tingkat kefokusannya dalam pencapaian program kerja melalui pelaksanaan kegiatan indikator tidak terpantau secara maksimal (Wawancara dengan salah satu karyawan).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh (Yuliana & Hatane, 2017) yang meneliti tentang *belief system*, *boundary control system* dan *customer oriented measure*. Objek penelitian yang digunakan oleh peneliti tersebut adalah perusahaan Tbk yang terletak di Indonesia dengan sampel sebanyak 104 orang. Penelitian tersebut menggunakan tipe *Levers Of Control* (LOC) dengan model *belief system* dan *boundary control system* dengan hasil penelitian kedua model dalam LOC tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang diukur menggunakan perspektif pelanggan. Oleh karena itu, untuk penelitian ini menggunakan model *belief system* dan *diagnostic control system*, dengan demikian penelitian ini memandang sistem pengendalian manajemen dengan sistem kepercayaan manajer yang dikomunikasikan melalui pernyataan visi misi dan tujuan perusahaan serta memotivasi karyawan untuk melakukan kinerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan diatas, penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan tiga variabel yaitu *belief system*, *diagnostic control system* dan kinerja non keuangan. Sistem pengendalian manajemen yang tepat dan baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang maksimal. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Belief System* dan *Diagnostic Control System* Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Non Keuangan Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Karawang**”. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan sebagai bahan bacaan mengenai sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya pengawasan dan pengendalian manajer dalam memotivasi karyawan, karena pada dasarnya karyawan tidak dapat bekerja dengan baik tanpa pengendalian manajemen yang diterapkan dalam perusahaan.
2. Lemahnya pengendalian manajemen dalam perusahaan dan mengakibatkan karyawan tidak melakukan pekerjaan secara serius serta senantiasa mengulur waktu dalam pengerjaan tugas sehingga pemenuhan tujuan perusahaan tidak tercapai secara maksimal.
3. Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *diagnostic control system* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan beberapa diantaranya menunjukkan hasil penelitiannya bahwa *diagnostic control system* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
4. Pengukuran indikator kinerja yang masih tergolong sulit diukur secara tepat dan rencana-rencana yang sudah dipersiapkan sebelumnya tidak tercapai dengan maksimal.
5. Kurangnya jumlah sumber daya manusia, akan tetapi jumlah program kerja yang cukup banyak dan menyebabkan tingkat kefokusannya dalam pencapaian program kerja melalui pelaksanaan kegiatan terpantau tidak maksimal.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, penulis memberi batasan ruang lingkup yang akan digunakan dalam penelitian ini. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Objek penelitian dalam penelitian ini hanya pada seluruh karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Karawang.
2. Fokus penelitian ini pada 2 teori dalam sistem pengendalian manajemen yaitu *belief system* dan *diagnostic control system*

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *belief system* berpengaruh terhadap kinerja non keuangan?
2. Apakah *diagnostic control system* berpengaruh terhadap kinerja non keuangan?
3. Apakah *belief system* dan *diagnostic control system* berpengaruh terhadap kinerja non keuangan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memahami dan mengkaji pengaruh *belief system* terhadap kinerja non keuangan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Karawang
2. Untuk memahami dan mengkaji pengaruh *diagnostic control system* terhadap kinerja non keuangan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Karawang
3. Untuk memahami dan menganalisis pengaruh *belief system* dan *diagnostic control system* berpengaruh terhadap kinerja non keuangan

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi referensi untuk beberapa pihak, sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat bagi penulis

Sebagai sarana dalam menambah pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen (*belief system* dan *diagnostic control system*) terhadap kinerja non keuangan dalam perusahaan dan sebagai sarana dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuan terkait dengan akuntansi manajemen agar bermanfaat untuk kontribusi kepada pihak-pihak terkait.

1.6.2 Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan sebagai bahan referensi dalam akuntansi manajemen mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja non keuangan.

1.6.3 Manfaat bagi Dinas Koperasi dan UMKM

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Dinas Koperasi dan UMKM dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan.

