

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Management Control System (MCS) adalah konsep sistem pengendalian manajemen yang terkandung pengertian proses pengendalian, dan struktur pengendalian sebagai sistem pengendalian manajemen secara keseluruhan. Struktur diartikan sebagai suatu kerangka sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang membentuk sistem itu sendiri, sedangkan proses didalam konsep sistem pengendalian manajemen adalah untuk menjelaskan bagaimana bekerjanya masing-masing bagian didalam sistem tersebut dalam pencapaian tujuannya, dan untuk memastikan bahwa hasil-hasil yang dicapai telah sesuai dengan rencana, (Suadi,1999:10). Secara umum, sistem pengendalian manajemen (SPM) mengacu pada desain, instalasi dan operasi dari perencanaan manajemen dan sistem kontrol. Seperti sistem kontrol yang merupakan struktur atau organisasi struktur atau hubungan antar unit dalam organisasi, hubungan antara pusat-pusat tanggung jawab, pengukuran kinerja dan informasi yang mengalir di antara pusat-pusat tanggung jawab tersebut.

Fungsi kontrol dalam sistem pengendalian manajemen untuk sumber daya manusia menurut Henri Fayol (1916) Adalah pengendalian suatu usaha yang melihat bahwa segala sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah diadopsi dari perintah yang telah diberikan, serta prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan sangat penting untuk mengetahui kesalahan mereka

sehingga dapat diperbaiki dan dicegah agar tidak berulang. Sedangkan menurut (Harold Koontz) fungsi pengendalian adalah pengukuran dan koreksi kinerja dalam rangka untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan perusahaan dan rencana yang telah dirancang dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu perusahaan.

Pengawasan sendiri merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Agar terciptanya kesinambungan antara satu bagian dengan bagian lainnya sehingga semua fungsi manajemen yang lain, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai: *“the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans”*. Berbeda dengan Robert J. Mocker yang disampaikan ulang oleh T. Hari Handoko (1995) dengan mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: “pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan efektif dan efisien dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan.” Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan

sesuatu hal agar dapat terlaksana serta dapat berjalan sesuai dengan bagaimana mestinya.

Sedangkan pada kenyataannya *lack of direction* ini terjadi pada kondisi dimana para pegawai bekerja kurang memuaskan dikarenakan mereka tidak mengetahui apa yang organisasi inginkan dari mereka. Hal ini menimbulkan perilaku yang kurang sesuai dari para karyawan. Oleh karena itu, fungsi sistem pengendalian manajemen berfungsi memberikan kontrol secara langsung untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. (Merchant dan Stede, 2012:10). Tidak jarang pegawai mengerti apa yang diharapkan oleh perusahaan tersebut, beberapa dari mereka tidak bekerja sesuai dengan harapan organisasi dikarenakan permasalahan motivasi. Permasalahan motivasi sering terjadi karena tujuan individu dan organisasi tidak sejalan, dimana pegawai hanya berpikir untuk diri mereka sendiri. (Merchant dan Stede, 2012:10).

Fungsi dari manajemen sendiri ialah rangkaian aktifitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin serta pengendalian yang termasuk pada penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai pada suatu tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien pada perusahaan. Namun, *Lack of controllability* disebabkan karena ukuran kinerja karyawan yang kurang terkendali sehingga dapat menurunkan motivasi manajerial dan dapat menyebabkan tingkat stres peran yang lebih tinggi (Choudhury 1986, Giraud et al. 2008). Selain itu, temuan berbasis kasus menunjukkan bahwa kurangnya pengendalian dapat menguntungkan organisasi (Dent 1987, Merchant 1987), karena ukuran kinerja yang kurang terkendali dilihat langsung oleh manajer sehingga perlu diperhatikan

oleh aspek – aspek yang lebih penting untuk kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Secara khusus, Dent (1987), Frow et al. (2005) dan Simons (2010) menyoroti bahwa manajer dihadapkan dengan kekurangan kemampuan pengendalian yang mungkin berkomunikasi dan bekerjasama dengan manajer lain dalam rangka mencari solusi dalam masalah yang ada pada tingkat organisasi yang lebih tinggi (Crant 2000).

Pada jurnal Burkert et al.,(2016) meneliti mengenai *lack of controllability* yang dapat mempunyai efek positif ataupun memiliki efek negatif pada perilaku kerja proaktif terhadap para pegawai. Peneliti mengandalkan temuan untuk membangun ‘hubungan dasar positif’ antara kurangnya pengendalian dan perilaku kerja proaktif. Burkert et al.,(2016) menemukan bahwa karyawan memiliki tingkat perilaku kerja proaktif yang lebih tinggi ketika perusahaan mengandalkan proses pelaksanaan yang kurang terkontrol. Sedangkan kurangnya pengendalian meningkatkan konflik peran yang pada akhirnya mendorong orientasi peran yang lebih fleksibel serta menghasilkan tingkat perilaku proaktif yang lebih tinggi.

Penelitian ini mereplikasi riset Burkert et al.,(2016) dengan sampel penelitian yang sama dan menambah variabel eksternal yang menunjukkan bahwa hasil dari suatu penelitian adalah valid yang dapat digeneralisasi ke semua objek, situasi dan waktu yang berbeda (Jogiyanto,2013 hal.149). Sampel penelitian awal menggunakan manager yang bekerja pada perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat. Penggantian sampel tersebut merupakan studi yang penting untuk diteliti lebih lanjut menurut keterbatasan yang dimiliki oleh riset Burkert et al.,(2016).

Pemanfaatan perkembangan terbaru dalam teori peran dan fokus pada konstruk teoretis *'Flexible Role Orientation'*. Literatur yang ada berpendapat bahwa manajer yang merasa memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi membentuk peran luas dengan orientasi peran yang fleksibel. Di sisi lain, manajer yang merasa rendah dalam tingkat tanggungjawabnya akan membentuk peran yang sempit dengan orientasi peran yang kaku. Dalam hal ini, peran fleksibel menggambarkan keadaan kognitif yang dapat beradaptasi yang muncul dari kebutuhan untuk mencapai tingkat tanggung jawab organisasi yang lebih tinggi (Parker et al. 1997, Unsworth dan Parker 2003, Wu dan Parker 2011). Dengan demikian sampel penelitian ini sama seperti penelitian sebelumnya, sampel penelitian ini menggunakan manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur di kota Semarang. Penelitian pada sampel ini menjadi hal penting untuk mengetahui apakah manajer memiliki perilaku yang sama ketika *lack of controllability* terjadi. Sedangkan orientasi peran yang fleksibel mendorong 'keadaan motivasi kognitif proaktif' (Parker et al. 2006) dan kontras dengan keadaan pasif. Ketika karyawan merasakan orientasi peran yang fleksibel, mereka merasakan lebih banyak tanggung jawab untuk tujuan organisasi yang tidak semata-mata mereka yang bertanggung jawab (Parker 2007). Ekstensi ini penting, karena memungkinkan pemahaman yang lebih baik serta evolusi peran serta yang memiliki rangsangan berbeda, misalnya, penggunaan kinerja yang kurang terkendali, (Grant dan Hofmann 2011). Dengan demikian peneliti ingin mengkaji penelitian ini menggunakan judul: **“Pengaruh Keberadaan Sistem Pengendalian**

Manajemen Terhadap *Proactive Work Behaviour* Pada Perusahaan Di Kota Semarang”.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Perumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini :

Apakah *Flexible Role of Orientation* memediasi efek *Lack of Controllability* terhadap *Proactive Work Behaviour*?

1.3 TUJUAN DAN MANFAT PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui pengaruh apakah *Flexible Role of Orientation* memediasi efek *Lack of Controllability* terhadap *Proactive Work Behaviour*.

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini mempunyai manfaat:

a. Manfaat Riset

Untuk meningkatkan external validity dengan menguji sampel yang sama

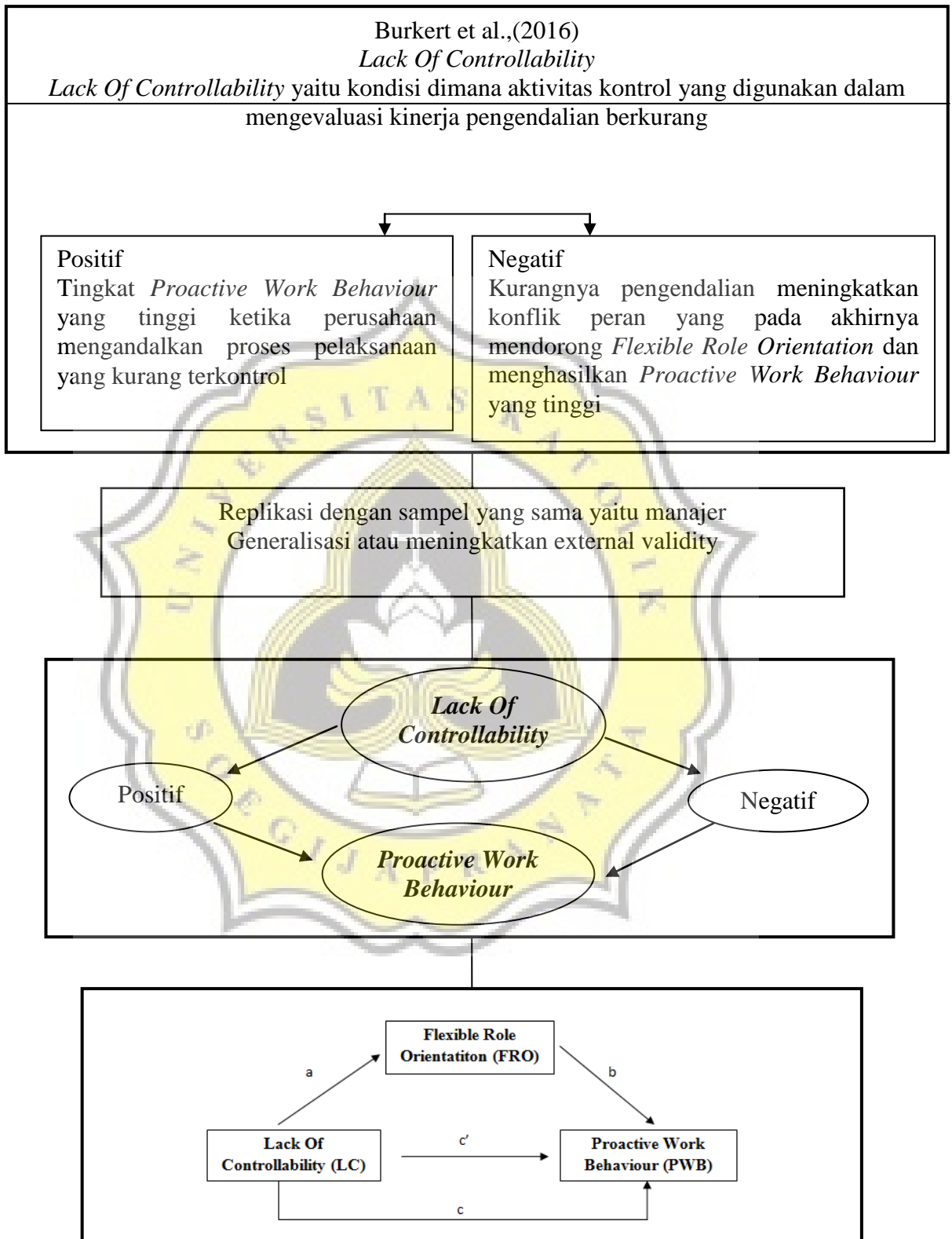
b. Manfaat Teoritis

Penelitian ini mendukung aplikasi teori peran dalam menghasilkan perilaku yang sama dengan manajer saat terjadi *lack of controllability*.

c. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada manajerial dalam menyusun sistem pengendalian manajemen yang memungkinkan bawahan untuk berperilaku proaktif dengan mempertimbangkan orientasi peran.

1.4 KERANGKA PIKIR



Gambar 1.1. Kerangka Pikir

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan pada skripsi ini terdiri dari 5 bab antara lain :

BAB I : Pendahuluan yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta kerangka pikir penelitian.

BAB II : Landasan teori dan perumusan hipotesis yang berisikan teori terkait dengan perumusan hipotesis.

BAB III : Metode penelitian berisi populasi dan sampel pada penelitian, adanya definisi operasional, serta pengukuran hipotesis.

BAB IV : Hasil dan analisis berisi penyajian data yang berasal dari responden yang diteliti pada skripsi ini.

BAB V : Terdiri dari kesimpulan, saran, serta keterbatasan dalam penelitian pada skripsi ini.

