

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian tentang sistem pengendalian manajemen, yang selanjutnya ditulis SPM, dengan *levers of control* dan kinerja perusahaan dengan memperhatikan strategi bisnis masih sedikit (Junita *et al.*, 2018). Salah satu penelitian mengenai *levers of control* dilakukan oleh Prasetya (2019) yang menguji penerapan SPM dari perspektif *levers of control* dalam meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Pletsch & Facin (2016), *levers of control* yaitu sistem kontrol yang berfokus pada pencapaian strategi dalam SPM. Salah satu penelitian mengenai SPM dilakukan oleh Acquaah (2013) yang menggunakan 2 dimensi dari tipe *levers of control*, yaitu *diagnostic control system* dan *interactive control system*. *Diagnostic control system* adalah sistem yang digunakan untuk memotivasi para karyawan bekerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan, menyediakan mekanisme pemantauan, memberikan kebebasan karyawan untuk berinovasi, membuat serta mencapai target tertentu dalam sebuah organisasi (Widener, 2007). Sedangkan *interactive control system* adalah sistem yang bertujuan fokus memberikan perhatian dan mengadakan dialog dan pembelajaran dalam organisasi yang direfleksikan melalui komunikasi dan pembelajaran yang diberikan oleh manajer puncak.

Penelitian terkini di Indonesia mengenai pengaruh SPM terhadap kinerja dengan strategi bisnis sebagai variabel mediasi dilakukan oleh Junita *et al.* (2018) terhadap perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2011-2015. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa SPM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Jika SPM yang terdiri dari *beliefs system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* dijalankan dengan baik di dalam perusahaan, maka kinerja perusahaan yang ada juga akan baik dan mengalami peningkatan.

Peran penting SPM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan karena SPM dapat menjadi hal yang berperan besar terhadap perkembangan atau pertumbuhan suatu perusahaan. Jika suatu perusahaan tidak memiliki SPM yang baik bahkan tidak memiliki sama sekali, hal ini akan menjadi salah satu faktor perusahaan mengalami kemunduran. Selain itu, SPM juga dapat berperan penting untuk berkembangnya perusahaan, dan agar perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. SPM juga berperan untuk memastikan semua aktivitas dalam perusahaan sudah terarah pada pencapaian tujuan

perusahaan, sehingga peran SPM perlu diteliti. Strategi adalah rencana yang digunakan untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai. Selain itu, peran strategi dalam menjelaskan hubungan SPM dan kinerja adalah dengan strategi yang digunakan dalam sebuah perusahaan dapat mencerminkan SPM yang berjalan dengan baik atau tidak. Selain itu, peran strategi dapat juga mempengaruhi kinerja perusahaan.

SPM memiliki empat dimensi yaitu *beliefs system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* yang bekerja sama untuk mengendalikan perusahaan. *Beliefs system* merupakan serangkaian sistem yang digunakan manajer dan diperkuat untuk mengkomunikasikan nilai inti, tujuan dan arahan bagi organisasi. *Beliefs system* dirancang untuk merespon akan inovasi dan mendorong karyawan untuk mencari peluang-peluang yang baru. *Boundary system* menjelaskan kepada karyawan tentang apa yang mereka tidak bisa lakukan. Hal ini bertujuan untuk karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. *Diagnostic control system* digunakan untuk memotivasi para karyawan untuk melakukan serta menyalurkan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan menyediakan mekanisme pemantauan. Selain itu dengan adanya *diagnostic control system*, karyawan memiliki kebebasan dalam berinovasi dan mencapai target tertentu dalam sebuah organisasi (Widener, 2007). *Interactive control system* yaitu proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi. *Interactive control system* berfokus pada kebutuhan terhadap inovasi dan kreativitas. Sistem kontrol yang terdiri dari *beliefs system* (seperti nilai-nilai inti yang menjadi pedoman organisasi), *boundary system* (seperti kode etik perilaku), *diagnostic control system* (seperti pengukuran kinerja), dan *interactive control system* (seperti keterlibatan manajemen). Kekuatan dari keempat elemen tersebut dalam mengimplementasikan strategi adalah ketika digunakan secara bersama-sama, bukan secara individual. Jika strategi dalam perusahaan dapat disusun dengan terstruktur dan dengan diterapkannya SPM, maka akan menunjukkan kinerja perusahaan yang baik.

Penelitian ini akan mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Junita *et al.* (2018) yang menguji peran mediasi strategi bisnis pada efek *four lever of control* terhadap kinerja perusahaan. Replikasi ini menjadi penting karena masih terbatasnya penelitian mengenai SPM dan pentingnya peran SPM dalam mendukung kinerja perusahaan. Penelitian ini akan menggunakan sampel yang berbeda sebagai bentuk kontribusi terhadap validitas eksternal model penelitian Junita *et al.* (2018). Sampel yang digunakan dalam penelitian Junita *et al.*

(2018) adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2011-2015.

Secara metodologi, penggunaan sampel yang berbeda untuk pengujian sebuah model penelitian yang sama, akan meningkatkan validitas eksternal dari model penelitian tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang berada di kota Semarang. Argumentasi pemilihan sampel ini didasarkan pada pertumbuhan industri manufaktur di Jawa Tengah. Dengan mengganti sampel, selain validitas eksternal maka penelitian ini juga memberikan deskripsi mengenai peran SPM terhadap kinerja perusahaan dengan strategi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Alasan peneliti menggunakan perusahaan manufaktur yang ada di kota Semarang, karena berdasarkan data Perkembangan Produksi Industri Manufaktur Provinsi Jawa Tengah tahun 2020 ada penurunan drastis akibat wabah Covid-19 di tahun 2020, tetapi masih ada sub kategori yang mengalami pertumbuhan positif meskipun secara lambat, yaitu industri makanan dan minuman (3,36%), industri kimia, farmasi, dan obat tradisional (3,33%), industri mesin dan perlengkapan (1,32%), dan industri kertas dan barang dari kertas percetakan dan reproduksi media rekaman (0,74%). Karakteristik sampel yang berbeda kondisi ini akan digunakan oleh peneliti untuk menguji peran SPM dan strategi bisnis dalam pencapaian kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Di dalam penelitian ini, fokus utamanya adalah melihat pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan manufaktur di kota Semarang dengan strategi bisnis sebagai variabel *intervening*. Oleh karena itu penelitian ini ingin memperlihatkan beberapa perumusan masalah yang ada sebagai berikut:

1. Apakah strategi bisnis diferensiasi dan strategi bisnis *low cost* memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan melihat rumusan masalah di atas maka ditemukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah strategi bisnis diferensiasi dan strategi bisnis *low cost* memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun dengan latar belakang dan juga tujuan riset dilakukan dengan tujuan untuk melihat bagaimana hasil riset ini dilakukan mana manfaat yang dapat diperoleh adalah:

1. Teori

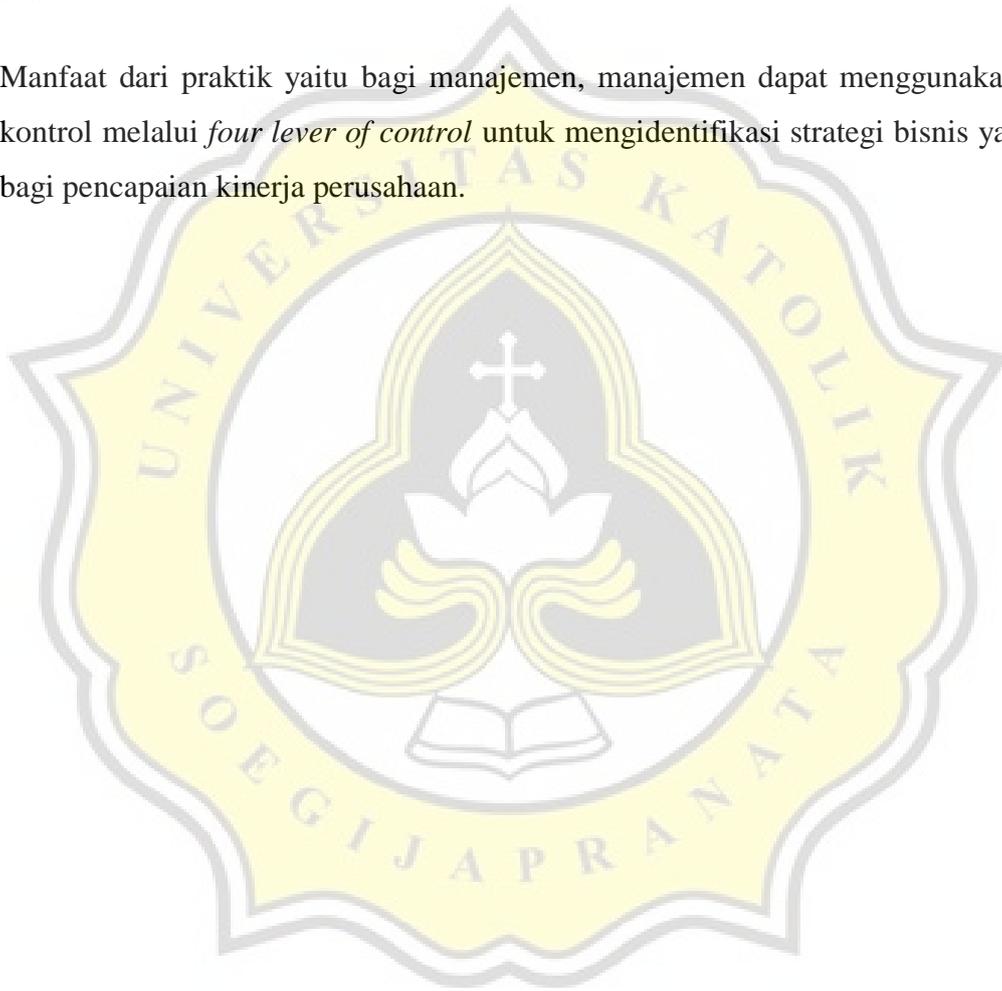
Manfaat dari teori ini mendukung implementasi *four lever of control* dalam peran SPM dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

2. Riset

Manfaat dari riset ini dengan sampel yang berbeda, untuk menambah *external validity*.

3. Praktik

Manfaat dari praktik yaitu bagi manajemen, manajemen dapat menggunakan fungsi kontrol melalui *four lever of control* untuk mengidentifikasi strategi bisnis yang tepat bagi pencapaian kinerja perusahaan.



1.5 Kerangka Pikir

Menurut Junita *et al.* (2018), strategi diferensiasi adalah strategi yang bertujuan untuk membedakan suatu produk atau jasa, dari produk serupa lainnya, yang ditawarkan oleh pesaing di pasar.

Menurut Junita *et al.* (2018), strategi *low cost* adalah strategi yang bertujuan untuk memproduksi barang dengan biaya yang rendah tetapi kualitasnya relatif sama dibandingkan pesaing.

Menurut Simons (1987) dalam Junita *et al.* (2018), SPM dikatakan sebagai prosedur yang menggunakan informasi untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi.

Menurut Roth (1993), kinerja perusahaan adalah indikator tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam suatu perusahaan.

