BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada dasarnya setiap organisasi terbentuk karena suatu tujuan, baik yang berorientasi laba maupun nonlaba. Setiap organisasi di bangun dengan sebuah tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Dengan adanya tujuan, perusahaan dapat bergerak dengan stabil dan terstruktur. Tujuan yang akan dicapai oleh sebuah organisasi membutuhkan sebuah penilaian yang berguna untuk melihat sudah sejauh apa perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan dan ada atau tidaknya penyimpangan yang dilakukan sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan tersebut. Penilaian inilah yang biasanya disebut dengan kinerja. Kenapa penilaian kinerja ini sangat penting untuk sebuah perusahaan? Hal ini dikarenakan dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan dapat melihat keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan, melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan tidak menutup kemungkinan untuk perusahaan mendapatkan tujuan baru yang lebih menguntungkan bagi perusahaan.

Menurut Horngern dkk.(2014: 373) Tujuan di tetapkan oleh manajer puncak sebagai sebuah standar kinerja untuk memotivasi orang-orang di dalam organisasi. Oleh karena itu suatu organisasi membutuhkan sistem pengendalian untuk memastikan tercapainya tujuan tersebut.

Sistem pengendalian adalah susunan beberapa komponen fisik yang di bentuk sedemikian rupa yang berfungsi untuk mengendalikan sistem, baik sistem itu sendiri maupun sistem lainnya yang berhubungan dengan sebuah proses. Sistem pengendalian terbagi dalam dua fungsi dasar yaitu pengendalian strategis

dan pengendalian manajemen. Pengendalian strategis mengarahkan fokus utamanya terhadap masalah eksternal perusahaan sedangkan pengendalian manajemen lebih memfokuskan terhadap masalah internal perusahaan. Strategi perlu diformulasikan secara jelas agar alternatif pengendalian dapat dikerjakan dengan lebih tepat dan dapat diimplementasikan dengan lebih mudah pada setiap bentuk pengendalian manajemen (Merchant & Van der Stede, 2014:9).

Tujuan utama dari sistem pengendalian ialah memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik pada perusahaan demi tercapainya tujuan bersama atau keselasaran tujuan perusahaan. *Goal congruence* atau keselarasan tujuan adalah disaat karyawan merespon dengan baik setiap keputusan dan penghargaan yang diberikan perusahaan melalui strategi sistem pengendalian untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Horngren, 2014: 376). Peran sebuah sistem pengendalian ialah untuk menjembatani antara tujuan individu dan organisasi tersebut. Adanya keselarasan tujuan akan membuat semua bagian dalam organisasi bergerak bersama menuju arah yang sama. Dengan kata lain ketika tujuan organisasi tercapai, tujuan setiap individu dalam organisasi pun akan terpenuhi.

PT. Multimas Nabati Asahan (MNA) mulai dijalankan pada tanggal 9 September 1996 dengan bentuk badan perusahaan perseroan terbatas. PT. MNA berdiri atas prakarsa dari beberapa pemodal Singapura dan Indonesia dengan tujuan untuk menciptakan lapangan pekerjaan sehingga dapat mengurangi jumlah pengangguran serta meningkatkan taraf hidup masyarakat. PT. MNA merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan pengolah bahan baku *Crude Palm Oil* (CPO) menjadi *olein* (minyak goreng) dan *stearin* (bahan baku margarin). Demi

WBI POLITEKNIK

kelangsungan produksi tanpa harus bergantung pada perusahaan lain maka PT. MNA membangun Pabrik Kelapa Sawit (PKS) sejak tahun 2004 dan mulai berproduksi pada Oktober 2005.

PT. MNA membentuk beberapa departemen yang saling memengaruhi atau terikat untuk menghasilkan produk-produk sebagai hasil dari pengolahan minyak kelapa sawit. Produk-produk tersebut tentunya diharapkan dapat diproduksi dalam kuantitas yang besar dengan kualitas terbaik setiap harinya, oleh karena itu PT. MNA harus dilengkapi dengan pengendalian manajemen yang baik. Terlebih lagi perusahaan tersebut tidak hanya terdiri atas satu departemen dan melibatkan banyak sekali individu dengan kemampuan berfikir, karakter dan cara kerja yang berbeda, faktanya ketika bekerja kebanyakan karyawan PT. MNA tidak memperhatikan tujuan utama dari perusahaan, bahkan tidak sedikit dari mereka yang tidak mengetahui visi dan misi yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut menyebabkan sebagian besar dari karyawan bekerja hanya berdasarkan kepentingan individu, bukan tidak mungkin hal ini akan mendorong terjadinya kecurangan dalam bekerja, menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan menyebabkan rencana kerja tidak berjalan secara efektif dan efisien. Akibatnya target perusahaa tidak tercapai dan menurunnya kinerja perusahaan.

Menurut IAI (2015: 83) konsep *Four Levers of Control* di bagi menjadi empat elemen yang dapat digunakan sebagai pengendali untuk setiap orang-orang yang bekerja di perusahaan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Ke-empat elemen yang dimaksud adalah *belief system, boundary system, diagnostic control system, dan interactive control system.*

WBI POLITEKNIK

Belief system atau sistem kepercayaan merupakan serangkaian definisi organisasi yang eksplisit dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan dalam bekerja dengan memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arahan bagi organiasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sri Astuty Ratnasari Manggu (2016) *belief system* atau sistem kepercayaan dapat tercermin melalui visi,misi dan tata nilai yang dimilki perusahaan. Menurut Adhitama dan Aulia (2017) pernyataan visis,misi dan nilai-nilai inti yang dikomunikasikan secara aktif akan menjadi pedoman untuk bertindak.

Boundary system atau sistem batas dibutuhkan untuk memberikan batasan-batasan kepada orang-orang didalam organiasi sehingga mereka mampu mengelola dengan baik sumber daya yang ada didalam ruang lingkup pekerjaan mereka dan lebih memahami apa yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan oleh perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sri Astuty Ratnasari Manggu (2016) sebuah perusahaan dapat dilihat telah memiliki dan menerapkan *boundary system* melalaui adanya pedoman prilaku *(code of conduct)* dan PKB (Perjanjian Kerja Bersama). Menurut Adhitama dan Aulia (2017) sistem batas digunakan oleh manajer puncak untuk membentuk batasan-batasan dan mengkomunikasikannya dengan bentuk tindakan yang harus dihindari karyawan.

Diagnostic control system adalah sistem yang lebih berfokus kepada pencapaian hasil dari strategi yang selama ini dijalankan oleh perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Adhitama dan Aulia (2017) *diagnostic control system* untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.

WBI POLITEKNIK

Interactive control system adalah sistem yang digunakan menajer puncak secara formal dan teratur dalam pengambilan keputusan yang harus melibatkan diri sendiri dan karyawan bawahan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Adhitama dan Aulia (2017) *interactive control system* adalah sistem yang memfokuskan perhatian dan memaksakan dialog serta pembelajaran melalui organisasi dengan merefleksikan sinyal-sinyal yang dikirim oleh manajer puncak. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis akan membahas penelitian yang berjudul "Analisis pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of Control* terhadap Kinerja Organisasi di PT. Multimas Nabati asahan (MNA)".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis ingin meneliti mengenai Analisis model *Four Levers of Control* terhadap Kinerja Organisasi yang diproxy oleh Produktivitas Tenaga Kerja di PT. Multimas Nabati asahan, dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Belief System* terhadap kinerja organisasi di PT. Multimas Nabati Asahan?
2. Bagaimana pengaruh *Boundary System* terhadap kinerja organisasi di PT. Multimas Nabati Asahan?
3. Bagaimana pengaruh *Diagnostic Control System* terhadap kinerja organisasi di PT. Multimas Nabati Asahan?
4. Bagaimana pengaruh *Interactive Control System* terhadap kinerja organisasi di PT. Multimas Nabati Asahan?

WBI POLITEKNIK

5. Bagaimana pengaruh sistem pengendalian dengan *Model Four Levers of Control* terhadap kinerja organisasi di PT. Multimas Nabati Asahan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh penerapan *Belief System* terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk menganalisis pengaruh penerapan *Boundary System* terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk menganalisis pengaruh penerapan *Diagnostic Control System* terhadap kinerja perusahaan.
4. Untuk menganalisis pengaruh penerapan *Intercative Control System* terhadap kinerja perusahaan.
5. Untuk menganalisis pengaruh penerapan secara keseluruhan sistem pengendalian dengan *Model Four Levers of Control* terhadap kinerja organisasi.

WBI
POLITEKNIK

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi PT.Multimas Nabati Asahan maupun peneliti selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam perbaikan kontrol strategi yang selama ini telah berjalan di PT. Multimas Nabati Asahan dan membantu dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang selaras dengan visi-misi perusahaan.

2. Penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai *building block of science* dan dapat menjadi referensi yang baik untuk membantu penelitian-penelitian selanjutnya mengenai penerapan model sistem pengendalian manajemen di dalam sebuah perrusahaan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi contoh bagaimana pengaplikasian ilmu pengetahuan kepada dunia nyata yang sebenarnya terjadi dan memperkaya pengetahuan lebih mendalam mengenai sistem pengendalian manajemen.

1.5. Batasan dan Ruang Lingkup Masalah

Batasan dan ruang lingkup digunakan agar penelitian yang dilakukan lebih fokus kepada satu titik objek penelitian dan lebih terarah sehingga penelitian yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif dengan hasil yang baik. Adapun batasan dan ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melihat/meneliti pengaruh yang dihasilkan pada penerapan pengendalian manajemen dengan model *Four Levers of Control* terhadap kinerja organisasi. Kegiatan pengendalian yang dilakukan termasuk kedalam perencanaan yang dilakukan perusahaan, koordinasi,pengambilan keputusan, evaluasi, dan cara memengaruhi orang lain untuk bekerja dengan lebih baik.
2. Melihat/meneliti hal-hal terkait erat dengan perilaku karyawan, baik karyawan bawahan maupun karyawan atasan (*top manager*) dalam menjalankan tugas yang akan berpengaruh kepada kinerja organisasi.
3. Kinerja organisasi yang dijadikan indikator dalam penelitian ini ialah tingkat produktivitas perusahaan.
4. Ukuran produktivitas dengan menggunakan metode waktu ke waktu.

WBI POLITEKNIK

5. Penelitian ini dilakukan di PT. Multimas Nabati Asahan
6. Periode penelitian 14 Oktober 2019 – 14 November 2019.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang diantaranya: Latar Belakang, Rumusan Masalah Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Pelaksanaan Penelitian, Batasan dan Ruang Lingkup Masalah Penelitian dan Sistematika Penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi diantaranya: Deskripsi tinjauan teoritis, penelitian terdahulu, kerangka berpikir, dan hipotesis. Berisi tentang teori yang diambil sehubungan dengan masalah penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan diantaranya: Tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data, operasionalisasi penelitian, metode atau teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menjelaskan teknis pelaksanaan penelitian yang telah dilakukan dengan menjelaskan juga hasil yang didapatkan baik dari proses eksplorasi, observasi, pengumpulan data, dan pengujian yang dilakukan. Bagian ini harus sesuai dengan metode penelitian yang telah dijelaskan di bagian bab iii sebelumnya. Pada bagian akhir bab ini dilakukan penjelasan

WBI POLITEKNIK

secara mendalam tentang hasil penelitian. Penjelasan dilakukan dengan mengaitkan hasil penelitian dengan fakta yang terjadi di lapangan dan menjawab setiap fenomena yang terjadi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian Kesimpulan Berisi jawaban dari perumusan masalah yang telah diajukan penulis pada awal penelitian, yang diperoleh dari penelitian. Pada bagian Saran Berisi masukan yang berkaitan dengan apa yang telah disimpulkan, dan ditujukan kepada pihak-pihak terkait, sehubungan dengan hasil penelitian.

WBI
POLITEKNIK