

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah-masalah penelitian dan mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu mengenai sistem pengendalian manajemen, dan kinerja karyawan. Maka dari itu penulis menggunakan beberapa referensi jurnal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Dalam organisasi atau perusahaan pasti terjadi berbagai permasalahan yang harus dipecahkan. Untuk menghadapi masalah tertentu harus dilakukan pengaturan organisasi, disinilah manajemen dibutuhkan. Manajemen dalam organisasi atau perusahaan berperan mengatur kehidupan organisasi dan perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan bersama.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan

sumber daya yang dimiliki. Manajemen dapat diartikan menjadi ilmu dan seni. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya,

Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah:

Menurut Sarinah & Mardelena (2017:7) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Menurut Firmansyah (2018:4) menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Afandi (2018:1) menyatakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang dapat digunakan organisasi yang didalamnya terdapat proses perencanaan, pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien guna dapat membantu organisasi dalam mewujudkan atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7), menyatakan bahwa ada 4 (empat) fungsi dari manajemen, diantaranya:

1. Perencanaan (*planning*)

Proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi suatu hal yang berkaitan dengan kecendrungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Proses yang menyangkut upaya bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem, dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan dari organisasi.

3. Pengarahan (*actuacting*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

4. Pengendalian (*controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan dengan target yang diharapkan. Sekalipun berbagai perubahan terjadi di dalam lingkungan bisnis yang dihadapi.

### **2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manusia memiliki sumber daya yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Hasibuan (2019:2), manajemen

terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu *man*, *money*, *method*, *materials*, *machines*, dan *markets*. Berikut penjelasannya:

1. *Man*

*Man* merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, *man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor *man* adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

2. *Money*

*Money* merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, yang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar diperusahaan.

3. *Methods*

*Methods* adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode

dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

#### 4. *Materials*

*Materials* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain itu manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana, bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

#### 5. *Machine*

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

#### 6. *Markets*

*Markets* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama yang paling penting dalam perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah proses memberdayakan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Hamali (2018:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Menurut Ricardianto (2018:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah suatu cara dalam mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan orang lain dengan melalui beberapa langkah seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik selain itu juga disertai dengan berbagai cara dalam menjaga, memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif karyawan untuk perusahaan dengan cara yang strategis, etis, dan bertanggung jawab secara sosial. Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan memiliki tujuan umum yaitu untuk memastikan perusahaan memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, berkomitmen dan bermotivasi tinggi yang dibutuhkannya. Menurut Sedarmayanti (2017:9), manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan antara lain :

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijaksanaan sumber daya manusia untuk memastikan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perusahaan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dan manajemen perusahaan.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

### **2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hamali (2018:6) yaitu:

#### **1. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

#### **2. Pengorganisasian (*organization*)**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi



dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*actuating*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

5. Pengembangan (*development*)

Pengembangan merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda

8. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan perusahaan dan norma sosial.

#### 10. Pemberhentian (*sepatation*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

#### **2.1.3 Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu mekanisme yang dapat menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bidang. Hal ini membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dalam memandu perilaku karyawan di dalam organisasi tersebut.

### **2.1.3.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen yang baik diterapkan dalam suatu perusahaan akan menciptakan prosedur kerja yang sistematis dan sesuai dengan aturan-aturan yang lazim dipakai dalam organisasi, sehingga akan menciptakan lingkungan pengendalian yang saling mendukung pada setiap bagian dalam perusahaan. Berikut ini beberapa pengertian sistem pengendalian manajemen menurut para ahli:

Menurut Simons (1995) dalam Fellita (2017:150), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem pengendalian manajemen yang resmi berdasarkan informasi rutinitas dan prosedur direktur yang digunakan untuk mempertahankan pola dalam kegiatan organisasi.

Menurut Anthony & Govindarajan dalam Veronica (2017:32), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses dalam memotivasi dan memberikan inspirasi kepada seseorang dalam sebuah organisasi untuk melakukan aktivitas didalam sebuah organisasi tersebut yang akan dapat mendorong kepada pencapaian tujuan organisasi sehingga organisasi tersebut berjalan dengan maksimal.

Menurut Putri (2021:58), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu alat penopang dalam pencapaian tingkat keberhasilan (kinerja) para anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya, guna mencapai keuntungan sebagai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengertian sistem pengendalian manajemen menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi suatu

anggota dalam sebuah organisasinya untuk dapat melaksanakan strategi dan kebijakan dalam organisasinya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan organisasinya.

### **2.1.3.2 Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda pula. Walaupun penerapan sistem pengendalian manajemen dalam setiap organisasi berbeda satu sama lain karena tergantung dari situasi masing-masing, namun semua sistem pengendalian manajemen memiliki karakteristik yang sama.

Menurut Murhaban (2020:37), mengemukakan bahwa sistem pengendalian manajemen dibentuk dalam sebuah organisasi, untuk itu harus mempunyai beberapa karakteristik berikut:

1. Sistem-sistem pengendalian yang bisa diharapkan mendukung tujuan organisasi dan yang efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sama dalam sebuah organisasi. Arti penting dari karakteristik itu akan membuat perbedaan menurut keadaan masing-masingnya, tetapi sebagian besar sistem pengendalian diperkuat oleh kehadirannya dalam menjalankan organisasi.
2. Akurat, informasi tentang hasil presentasi harus akurat.
3. Tepat waktu.
4. Informasi harus dikumpulkan, ditujukan dan akan diperiksa kembali jika akan diambil tindakan yang lebih tepat pada waktu yang tepat pula untuk menghasilkan perbaikan dalam organisasi.
5. Objektif dan komprehensif, informasi dalam sistem pengendalian harus dapat dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya.

6. Dipusatkan pada tempat-tempat pengendalian strategis sehingga dapat mencapai tujuan. Sebuah sistem pengendalian sebaiknya dipusatkan pada bidang-bidang yang paling banyak akan terjadi penyimpangan dari standard atau yang akan menimbulkan kerugian yang paling besar.
7. Dari segi ekonomi yang nyata, biaya untuk mengimplementasi sistem pengendaliannya sebaiknya lebih sedikit atau maksimal sama dengan keuntungan yang diperoleh dari sistem itu supaya dapat memperoleh keuntungan ataupun membuat biayanya semakin sedikit.
8. Realistis dari segi organisasi.
9. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi.
10. Bebas. Sistem pengendalian harus mengandung sifat bebas, sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan-perubahan yang dapat merugikan organisasi itu atau memanfaatkan peluang-peluang baru untuk bisa mencapai tujuan organisasi sebelumnya.
11. Perspektif dan operasional. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengamati atau memeriksa, setelah terjadi suatu penyimpangan dari standar, sehingga akan memerlukan tindakan perbaikan yang harus diambil.
12. Diterima oleh para anggota organisasi. Pengendalian harus berhubungan dengan tujuan yang mengandung arti dan bisa diterima oleh nalar sehingga para anggota organisasi setuju dalam hal itu.

Dengan adanya karakteristik-karakteristik di atas, maka suatu perusahaan dapat menjalankan sistem pengendalian manajemennya dengan baik, apabila semua karakteristik diatas terpenuhi. Dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen meliputi tindakan-tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha,

guna mencapai tujuan organisasi maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi kinerja yang tidak efektif dan efisien.

### **2.1.3.3 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen**

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai tujuan individual yang pada gilirannya diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan yang diputuskan dalam proses perencanaan strategik.

Menurut Murhaban (2020:29), struktur pengendalian manajemen terdiri dari:

#### **1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Strategi perusahaan mempunyai pengaruh terhadap pemilihan jenis struktur organisasi. Struktur organisasi yang dipakai akan mempengaruhi semua rancangan sistem pengendalian manajemennya. Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi mempengaruhi struktur organisasi tersebut khususnya pada bagian pembentukan departemen-departemen di dalam organisasi.

#### **2. Jejaring Informasi**

Jejaring informasi dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dalam jejaring organisasi untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi *customer*. Teknologi informasi

menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (*quality relationship*) antar karyawan, antar manajer dengan manajer, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan *customernya*. Untuk menghadapi lingkungan bisnis stabil, organisasi perusahaan mampu menghadapi perusahaan sendiri secara independen, tanpa harus membangun jejaring organisasi dengan organisasi lain. Untuk menghadapi lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, organisasi harus bersatu sangat erat diantara manajemen dan karyawan. Disamping itu, untuk menghadapi persaingan yang tajam, organisasi harus berupa jejaring organisasi yang terpadu. Oleh karena itu, kemampuan manajemen dalam membangun jejaring informasi merupakan penentu keberhasilan dalam mencapai tujuannya menghasilkan nilai terbaik bagi *customer*. Untuk membangun struktur sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis turbulen, diperlukan jejaring informasi mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas.

### 3. Sistem Penghargaan

Komponen struktur pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan, suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu organisasi hirarkis fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak, karena merekalah yang menjalankan perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen, manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggungjawab untuk menjalankan perusahaan perlu



didistribusikan kepada karyawan. Timbullah kebutuhan untuk memberdayakan karyawan dalam rana membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh personelnnya bertanggungjawab tas beroperasi perusahaan. Diperlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi, namun telah didasarkan pada kinerja, disamping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun lebih dari itu, perlu dinilai dari berbagai perspektif non keuangan, sehingga kinerja personel bersifat komperhensif.

#### **2.1.3.4 Komponen Sistem Pengendalian Manajemen**

Dasar dari proses pengendalian manajemen dalah berupaya mengarahkan seperangkat variabel menuju sasaran. Menurut Chandra (2017:621) dalam perusahaan, manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun dan didorong untuk mencapai tujuan. Maka, sistem pengendalian manajemen setidaknya memiliki empat komponen, yaitu:

1. Pelacak atau sensor (*detector*), yaitu alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan yang perlu dikendalikan. Contoh pada perusahaan adalah pelaporan atas kondisi yang sedang terjadi pada perusahaan.
2. Penilai (*assessor*), yaitu alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan, biasanya dikaitkan dengan standard, dan mengidentifikasi kegiatan yang tidak dapat dikuasai. Contoh pada perusahaan adalah rapat eksekutif senior yang membahas tentang kondisi yang sedang terjadi dan kondisi yang seharusnya terjadi.

3. *Effector*, yaitu alat untuk memodifikasi perilaku untuk mengubah prestasi bila diperlukan. Contoh pada perusahaan adalah keputusan eksekutif atas apa yang harus dilakukan untuk menindaklanjuti kondisi yang sedang terjadi di dalam perusahaan sehingga perusahaan bisa berkembang.
4. Jaringan Komunikasi (*communication network*), yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dengan *effector*. Contoh pada perusahaan adalah sistem informasi di dalam sebuah perusahaan yang menyampaikan dan membuat pelaporan dan keputusan yang sudah dibuat sehingga perusahaan itu berkembang dan berjalan dengan lancar.

#### **2.1.3.5 Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Dalam sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses. Proses pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan dan bawahan. Pengendalian dilaksanakan oleh atasan terhadap bawahannya. Menurut Chandra (2017:622) proses pengendalian manajemen terdiri atas empat tahap, yaitu:

1. Pemrograman

Yaitu proses memilih program yang memutuskan kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan dilakukan untuk melaksanakan strategi perusahaan.

2. Penganggaran

Yaitu alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran yang telah disusun harus dapat menunjukkan rincian dari pendapatan dan beban untuk tiap pusat pertanggung jawaban dan untuk organisasi secara keseluruhan.

### 3. Operasi dan Pengukuran

Yaitu proses menjalankan program dan anggaran serta membandingkan antara data sesungguhnya dengan anggaran. Rincian tersebut dikelompokkan dengan rencana yang telah ditetapkan tanggungjawabnya. Pengelompokan yang sesuai rencana digunakan sebagai dasar untuk pemrograman diwaktu yang akan mendatang, sedangkan pengelompokan yang sudah sesuai dengan pusat tanggungjawab akan digunakan untuk patokan kinerja para manajer di masa yang akan datang.

### 4. Pelaporan dan Analisis

Dalam tahap ini, dibuat laporan anggaran kemudian laporan tersebut di analisis dengan merinci varian serta faktor penyebabnya supaya data yang didapat digunakan untuk proses pertanggungjawaban.

#### **2.1.3.6 Dimensi Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen dikatakan sebagai sebuah paket karena sistem pengendalian tidak dijalankan secara terpisah. Simons (1995) dalam Rosini (2020:21) menjelaskan konsep *Levers of Control* yang terdiri dari empat dimensi. Keempat dimensi pengendalian sebagaimana dimaksud adalah:

##### 1. *Belief Systems*

Merupakan sistem formal yang digunakan oleh manajer untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan nilai-nilai inti perusahaan dalam rangka untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, membuat serta mengeluarkan upaya dalam tindakan yang tepat. Definisi perusahaan yang dipakai dalam *belief system* adalah pernyataan misi (*mission*

*statement*) dan nilai inti (*values*) yang digunakan manajer untuk memberikan arahan kepada karyawan dalam bertindak untuk kepentingan pencapaian tujuan bersama di dalam sebuah perusahaan. Pernyataan misi yang baik harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Menginspirasi perubahan (*inspire change*), meskipun pada dasarnya misi jarang berubah, tetapi misi tersebut harus mampu menginspirasi perubahan secara terus-menerus dan mendorong orang-orang didalam organisasi untuk berinovasi dalam menyelesaikan setiap masalah.
- b. Bersifat jangka panjang (*long term in nature*), misi ditulis dalam jangka waktu yang lama dan mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan, sehingga dapat dijadikan landasan bagi organisasi tersebut untuk terus beroperasi.
- c. Mudah dimengerti dan dikomunikasikan, misi akan dikomunikasikan kepada semua tingkatan di dalam perusahaan sehingga misi yang dicantumkan harus dibuat dengan kata-kata yang sederhana agar mudah dipahami oleh semua orang di dalam organisasi.

## 2. *Boundary Systems*

*Boundary system* atau sistem batas ini dibutuhkan untuk memberikan batasan-batasan kepada orang-orang didalam organisasi sehingga mereka mampu mengelola dengan baik sumber daya yang ada didalam ruang lingkup pekerjaan yang mereka miliki dan lebih memahami apa yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan perusahaan. Sistem batas ini disampaikan dalam bentuk aturan-aturan dan kode etik yang berlaku di perusahaan. Menurut IAI (2015:84), *boundary system* dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- a. *Strategic Boundary*, yaitu berupa batasan mengenai keputusan-keputusan yang digunakan perusahaan untuk menjalankan misinya. *Strategic boundary* dibagi lagi menjadi empat macam, yaitu: (a) minimal posisi persaingan, (b) minimal tingkat pengembalian yang diperoleh, (c) produk atau jasa yang bukan merupakan kompetensi perusahaan, dan (d) posisi dan pesaing yang harus dihindari.
  - b. *Business Conduct Boundaries*, yaitu berupa batasan yang diberikan kepada *values* perusahaan dikarenakan *values* dianggap masih terlalu luas untuk bisa memperjelas batasan-batasan yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan oleh perusahaan.
3. *Diagnostic Control Systems*

Simons dalam Adhitama & Aulia (2017:39), berpendapat bahwa sistem ini dibuat untuk mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik dan menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan organisasi. Sistem ini mencoba mendorong motivasi bekerja karyawan dengan sistem umpan balik yang dilakukan secara formal dan aktif dalam memantau kinerja organisasi. Menurut IAI (2015:85), *diagnostic control systems* adalah sistem yang lebih berfokus kepada pencapaian hasil dari strategi yang selama ini dijalankan oleh perusahaan. Strategi ini tentu saja terkait dengan visi perusahaan. Visi adalah pedoman dan pengendali bagi sebuah perusahaan agar mampu berjalan dengan lebih baik dalam satu arah pencapaian hasil. Oleh karena itu visi dari sebuah perusahaan harus bisa dengan mudah dimengerti oleh setiap orang yang ada di organisasi demi kemudahan dalam pencapaian tujuan bersama. Menurut IAI (2015:85), pernyataan visi yang baik sebaiknya: (a) tidak bertele-tele

(*concise*), (b) tidak memihak (*appeal to stakeholders*), (c) konsisten dengan misi dan nilai perusahaan, (d) dapat di buktikan (*verifiable*), (e) dapat dicapai (*feasible*), dan (f) inspirasional. *Diagnostic control system* adalah sistem yang digunakan oleh manajer puncak dalam mengimplementasikan strategi yang telah disusun dan melihat target kinerja yang telah dicapai. Dengan demikian, perusahaan mampu mendorong kinerja yang kurang baik menjadi lebih baik. Salah satu cara yang dapat diberikan ialah motivasi kepada karyawan secara formal dengan sistem umpan balik yang disebut *reward* dan *sanksi* yang berguna sebagai pengendali dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### 4. *Interactive Control Systems*

Simons dalam Adhitama & Aulia (2017:39), mengemukakan bahwa *Interactive control system* atau sistem pengendalian interaktif ini merupakan sistem yang digunakan manajer secara formal dan teratur dalam pengambilan keputusan yang harus melibatkan diri sendiri dan karyawan bawahan. Fokus utama dari *interactive control system* adalah *strategis uncertainties*. *Strategic uncertainties* adalah ancaman dan peluang yang muncul yang dapat membuat asumsi dari strategi bisnis yang saat ini tidak berlaku. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Simons dalam IAI (2015:86) dengan menyebutkan ada empat elemen yang harus diperhatikan agar perusahaan dapat memiliki *interactive control system* yang baik yaitu:

- a. Informasi yang terkandung dalam *interactive control system* harus mudah dimengerti.
- b. *Interactive control system* harus memberikan informasi mengenai ketidakpastian strategi.

- c. *Interactive control system* harus dapat dipakai oleh seluruh tingkatan didalam organisasi.
- d. *Interactive control system* harus menghasilkan rencana baru.

*Interactive control system* ini diharapkan dapat mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan efek dari *strategic uncertainties* pada strategi perusahaan atau organisasi. Tujuan akhirnya supaya organisasi atau perusahaan tersebut dapat beradaptasi dengan ketidakpastian strategis masa depan sehingga pencapaian tujuan dari organisasi dapat berjalan lancar.

#### **2.1.4 Konsep Kinerja**

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan tersebut.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dapat dicapai suatu organisasi. Berikut ini merupakan beberapa pengertian kepuasan kerja menurut para ahli:

Menurut Mangkunegara (2017:9), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kauntitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Menurut Sedarmayanti (2018:260), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang, sebuah proses secara keseluruhan dimana hasil kerja seseorang tersebut harus ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Menurut Afandi (2018:83), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi.

#### **2.1.4.2 Indikator Kinerja**

Pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*). Dalam kriteria pengukuran ini, tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan

Indikator kinerja menurut Sedarmayanti (2017:21) yaitu yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.



Indikator kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2017:75) antara lain adalah:

1. Kualitas kerja, adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja, adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas, adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

#### **2.1.4.3 Manfaat Kinerja**

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Menurut Sedarmayanti (2017:64) manfaat kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Prestasi Kerja

Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/perstasinya.

2. Memberikan Kesempatan Kerja Yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

### 3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

### 4. Penyesuaian Kompensasi

Melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

### 5. Keputusan Promosi dan Demosi

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

### 6. Mendiagnosis Kesalahan Desain Pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

### 7. Menilai Proses Rekrutmen dan Seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

#### **2.1.4.4 Proses Penilaian Kinerja**

Proses penilaian kinerja adalah pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Menurut Sedarmayanti (2017:275), proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan.
3. Memeriksa tugas yang dijalankan.
4. Menilai kinerja.
5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

#### **2.1.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja adalah tentang arah secara umum sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2017:10), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

#### 2.1.4.6 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa faktor dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Menurut Mangkunegara (2017:67), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Faktor kemampuan adalah pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasi. Mereka yang bersifat positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi tinggi begitu juga sebaliknya.

Sedangkan menurut Sutrisno (2017:176), faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Efektif dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-

masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

### 3. Disiplin

ecara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang atasan yang baik.

#### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Studi pendahuluan dilakukan untuk mempertajam arah studi utama. Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang dilakukan yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen dan kinerja dan beberapa penelitian yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Penelitian terdahulu digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan dari penelitian. Berikut tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Veronica, dkk. (2018)  Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada UMKM Batik Lasem  Jurnal Keuangan dan Perbankan, Vol. 15, No. 1 Desember 2018.	1. tahapan dalam perencanaan strategis belum dilakukan secara optimal karena pemilik menilai usaha batik tulis masih tergolong usaha kecil	1. sistem pengendalian manajemen	1. objek penelitian
2.	Brian, dkk (2020)  Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Manager Produksi Pada PT. Citra Raja Ampat Caning  Jurnal EMBA, Vol. 8, No.4 Oktober 2020.	1. sistem pengendalian manajemen pada PT. Citra Raja Ampat Caning sudah baik karena jelasnya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada tiap-tiap manajer. Sehingga dapat meningkatkan kinerja	1. sistem pengendalian manajemen 2. kinerja	1. objek penelitian
3.	Putri, A (2021)  Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Pembangkitan Saguling	1. sistem pengendalian manajemen berperan terhadap kinerja Unit Pembangkitan Saguling	1. sistem pengendalian manajemen 2. Kinerja	1. objek penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	JAFTA, Vol. 3, No. 1 Maret 2021			
4.	Novia, dkk (2022)  Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi Kasus Pada rattan Handmade Ratatia)  JPRO, Vol. 3, No. 1 Tahun 2022.	1. perencanaan yang dilakukan oleh manajemen Rattan Handmade Ratatia berjalan baik dan menerapkan sistem dalam melakukan pengendalian manajemen.	1. sistem pengendalian manajemen	1. objek penelitian 2. daya saing
5.	Arifah, dkk (2021)  Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Produksi (Studi Kasus Pada PT. Liebra Permana Bawen Kabupaten Semarang)  Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 10, No. 2 Tahun 2021	1. sistem pengendalian manajemen pada PT. Liebra Permana sudah berjalan dengan baik, serta evaluasi kinerja dan perencanaan strategis dilakukan melalui tiap-tiap divisi sehingga dapat meningkatkan kinerja.	1. sistem pengendalian manajemen 2. kinerja	1. objek penelitian
6.	Chandra, R (2017)  Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojoya Agri Nusa  Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, Vol. 8, No. 1 Januari 2017	1. PT. Indojoya Agri Nusa dalam mencapai laba mengalami peningkatan sebesar 82,02%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa kinerja operasional sebagai suatu ukuran prestasi kinerja bagi perusahaan telah mengalami pertumbuhan yang positif dan baik.	1. sistem pengendalian manajemen 2. kinerja	1. objek penelitian
7.	Delia, dkk (2020)  Analisis Sistem	1. perencanaan yang dilakukan oleh manajemen Toserba	1. sistem pengendalian manajemen	1. objek penelitian 2. daya saing

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus Pada Toserba Borma Majalaya)</p> <p>Jurnal Equilibrium Manajemen (JEM), Vol. 6 No. 2 Tahun 2020.</p>	<p>Borma Majalaya berjalan dengan baik, serta pelaksanaanya yang efektif dan efisien dan adanya evaluasi untuk terus memperbaiki sistem dalam pengendalian manajemen sehingga menimbulkan daya saing yang signifikan sehingga dapat terus bereksistensi dan bersaing dengan para kompetitor</p>		
8.	<p>Talumewo, W. E., dkk. (2018)</p> <p>Analisis Atas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Pada PT. Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado</p> <p>Jurnal Riset Akuntansi <i>Going Concern</i>, Vol. 13, No. 02 Tahun 2018.</p>	<p>1. penerapan sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit pada PT. SFI Manado sudah berjalan dengan baik dan sudah efektif, karena sudah memenuhi unsur-unsur sistem pengendalian manajemen</p>	<p>1. sistem pengendalian manajemen</p>	<p>1. pemberian kredit 2. objek penelitian</p>
9.	<p>Manggu, S.A.R., &amp; Dewi, N. S. (2019)</p> <p><i>Levers Of Control (Belief &amp; Boundary system) : Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Di PT. Bank Sulselbar</i></p> <p>Sebatik, Vol. 23, No. 2 Bulan Desember Tahun 2019</p>	<p>1. PT. Bank Sulselbar telah menerapkan sistem pengendalian manajemen berdasarkan konsep <i>four levers of control</i>.</p>	<p>1. sistem pengendalian manajemen</p>	<p>1. objek penelitian</p>
10.	<p>Himber, R.F., dkk (2022)</p> <p>Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Pada PT. Hasjrat</p>	<p>1. penerapan unsur-unsur Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit pada PT. Hasjrat Multifinance sudah berjalan dengan baik</p>	<p>1. sistem pengendalian manajemen</p>	<p>1. pemberian kredit 2. objek penelitian</p>



No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Multifinance  Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, Vol. 5, No. 2 Januari-Juni Tahun 2022.	serta memenuhi syarat-syarat yang telah di tentukan dimana perusahaan sudah menerapkan unsur-unsur pengendalian manajemen		
11.	Kaunang, T.L., dkk (2021)  Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan  Jurnal EMBA, Vol. 9 No. 1 Januari Tahun 2021.	1. proses tahapan perencanaan strategis belum dilakukan secara optimal namun secara keseluruhan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh PT. PLN (Persero)  Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan dapat membantu peningkatan kinerja perusahaan	1. sistem pengendalian manajemen	1. objek penelitian
12.	Anjarsari, N., dkk (2021)  Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada Kedai Kopi Ledokan Di Binangun Blitar  Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unita, Vol. 1, No. 1 Tahun 2021.	1. ditemukan bahwa sistem manajemen bisnis Redocan Coffee Shop berpengaruh positif terhadap daya saing. Karena proses manajemen bisnis terkait dengan kegiatan manajemen untuk membentuk kedai kopi yang baik, manajemen pemasaran dapat melakukan pekerjaan dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan daya saing secara efektif dan efisien	1. sistem pengendalian manajemen	1. daya saing 2. objek penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13.	Fauziah, R.A., dkk (2021)  Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Persediaan Bahan Baku Pada Gula Kacang Cap Wardah  <i>Competitive Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 5 (1), Tahun 2021.</i>	1. sistem pengendalian manajemen pada persediaan bahan baku dengan metode EOQ sebaiknya diterapkan oleh Home Industry Gula Kacang Cap Wardah supaya dalam melakukan proses produksi lebih efektif, optimal dan lebih hemat	1. sistem pengendalian manajemen	1. bahan baku 2. objek penelitian
14.	Muhlisidina, A., dkk (2022)  Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Peningkatan Kinerja Manajemen Pada Perusahaan Keluarga Tahu Mekar Group  Jurnal Sistem Pengendalian Manajemen, 14 Januari 2022	1. menunjukkan bahwa peningkatan kinerja yang dicapai perusahaan keluarga memang cukup dipengaruhi dari pengendalian manajemen yang kurang disadari keberadaannya	1. sistem pengendalian manajemen 2. kinerja	1. objek penelitian
15.	Prasetio, G., dkk (2020)  Analisis Atas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Pemberian Kredit Pada PT. Bank Pengkreditan Rakyat Bandung Kidul  AKURAT, Vol. 11, No. 2, hal. 8-15, Mei – Agustus 2020	1. Unsur aktivitas pengendalian ditunjukkan dengan dilakukan analisis 5C ( <i>character, capacity, capital, condition of economy, collateral</i> ) dan 7P ( <i>personality, party, purpose, prospect, payment, profitability, protection</i> ) pada calon debitur serta adanya agunan yang diberikan	1. sistem manajemen	1. pemberian kredit 2. objek penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
16.	Prakasila, N. & Sulistyowati, E. (2021)  Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Produktivitas Dan Penggajian Perusahaan Pada Masa Pandemi  Jurnal Ilmiah Komputersasi Akuntansi, Vol. 14, No. 2 Desember 2021.	1. untuk sistem pengendalian pada perusahaan CV. TRIO CIPTA ini memiliki sistem pengendalian dengan strategi baru yang lebih cocok untuk di terapkan pada masa pandemi ini sehingga perusahaan yang memproduksi mesin ini dapat bertahan pada masa pandemic	1. sistem pengendalian manajemen	1. penggajian 2. objek penelitian
17.	Suryadi & Saputra, H.J. (2022)  Analisis Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Pada Koperasi TKBM Tanjung Batu  <i>Accountia Journal</i> , Vol. 6, No.1, April 2022.	1. Hasil penelitian studi kasus tentang anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen yang dilakukan di Koperasi TKBM Tanjung Batu menunjukkan bahwa Koperasi TKBM Tanjung Batu tidak memiliki aturan atau pedoman baku dalam proses penyusunan anggaran	1. sistem pengendalian manajemen	1. sistem perencanaan 2. objek penelitian
18.	Prasetya, C. & Pontjoharyo, W. (2019)  Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dari Perspektif <i>Levers Of Control</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pada Net. Biro Jawa Timur  Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya, Vol. 7, No.2 Tahun 2019	1. menunjukkan bahwa <i>levers of control</i> berperan dalam kinerja organisasi di NET. Biro Jawa Timur namun tidak signifikan karena belum dijalankan secara maksimal.	1. sistem pengendalian manajemen	1. objek penelitian
19.	Wahyuningtiyas, R., dkk. (2021)	1. pemilik usaha dalam mengelola usahanya sudah	1. sistem pengendalian manajemen	1. daya saing 2. objek

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada SRC Gurda Kencana (Studi Kasus Pada UMKM)</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 8, No. 1 Juni 2021</p>	menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik sehingga dapat bersaing dengan usahausaha lain.		penelitian
20.	<p>Esa, N.P.K., dkk (2020)</p> <p><i>Management Control System Analysis On Official Travel Costs At PT. Global Medik Persada (Glomeda)</i></p> <p>JEAMS, Vol. 1, No. 2 Maret 2020.</p>	1. sistem pengendalian manajemen pada PT. Global Medik Persada masih kurang baik karena terjadinya penyimpangan.	1. sistem pengendalian manajemen	1. biaya perjalanan 2. objek penelitian
21.	<p>Batubara, M., dkk (2022)</p> <p>Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Penyaluran Kredit Angsuran Fidusia (KREASI) Pada PT. Pegadaian Wilayah Kota Medan</p> <p>Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan, Vol. 3 No. 1 Januari 2022</p>	1. Personel yang Kompeten dan Dapat Dipercaya. Dalam proses ini PT. Pegadaian Wilayah Medan memiliki personel yang dapat diandalkan.	1. sistem pengendalian manajemen	1. penyaluran kredit 2. objek penelitian
22.	<p>Fellita, J.P. (2017)</p> <p>Penerapan <i>Levers Of Control</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Kalisari Citra Jaya</p> <p>Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.6 No.2 Tahun 2017</p>	1. PT. Kalisari Citra Jaya belum menerapkan sistem pengendalian manajemen yang berbasis <i>Levers of Control</i>	1. sistem pengendalian manajemen 2. kinerja	1. objek penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
23.	Widagdo, S. & Ratnasari, E. (2019)  <i>Internal Factor Analysis In Management Control System Design With Organizational Objectives As Intervening Variables In Blood Transfusion Unit PMI Jember</i> SINERGI. Vol. 9. No. 2 September 2019	1. Variabel struktur organisasi, struktur program, struktur informasi, faktor administrasi, faktor perilaku dan faktor budaya menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap rancangan sistem pengendalian manajemen	1. sistem pengendalian manajemen	1. objek penelitian 2. struktur informasi 3. tujuan organisasi
24.	Adi, M.P.H. & Sukmawati, A. (2020)  <i>The Effect of Levers of Control and Leadership Style on Creativity</i>  <i>Journal of Indonesian Economy and Business</i> , Vol. 35, No. 3, 2020. 236-256.	1. LOC berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Semakin banyak pemimpin berperilaku sebagai pemimpin transformasional, semakin memperkuat LOC untuk mempengaruhi kreativitas karyawan	1. sistem pengendalian manajemen	1. objek penelitian 2. gaya kepemimpinan 3. kreativitas
25.	Siwu, S., dkk (2021)  Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model <i>Four Levers Of Control</i> Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado  <i>Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi</i> 16, 2021, 119-126.	1. penerapan Sistem Pengendalian Manajemen di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado sudah berjalan dengan baik karena sudah memenuhi unsur-unsur <i>Four Levers of Control</i>	1. sistem pengendalian manajemen	1. objek penelitian

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian Terdahulu

Berdasarkan Tabel 2.1 menunjukkan penelitian terdahulu yang dilakukan peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja sebagai isu permasalahan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kinerja yang merujuk perbandingan

yang sesuai dengan penelitian sebelumnya terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti dan tempat penelitian yang berbeda.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Sebuah organisasi atau perusahaan tidak dapat berjalan tanpa didukung faktor sumber daya manusia yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur sumber daya manusia tidak mungkin organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih salah satunya jika sumber daya manusia yang ada sangat produktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi adalah sistem pengendalian manajemennya. Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem dengan fungsi pengendalian setiap aktivitas yang terjadi di dalam sebuah perusahaan sebagai cara menentukan strategi yang sesuai dan diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Arifah, dkk (2021), dengan judul Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Produksi (Studi Kasus Pada PT. Liebra Permana Bawen Kabupaten Semarang) dengan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis perbandingan. Hasil penelitiannya menunjukkan Upaya strategi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja produksi adalah penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik dan maksimal di PT. Liebra Permana Bawen yang selalu dijalankan dengan konsisten dan efisien mampu meningkatkan kinerja manajemen produksi.

Pentingnya sistem pengendalian manajemen dibuktikan pula oleh Muhlisdina, dkk (2022), dengan judul penelitian Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Peningkatan Kinerja Manajemen Pada Perusahaan Keluarga Tahu Mekar *Group* dengan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *explanatory research* dengan pendekatan kualitatif, dan teknik analisis data yang digunakan adalah penelitian lapangan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengendalian manajemen sudah cukup baik sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja, namun di sisi lain perusahaan terlalu terpaku pada sistem yang sudah dijalankan secara turun temurun dan tidak berusaha memperbaiki strategi untuk menjadi lebih baik.

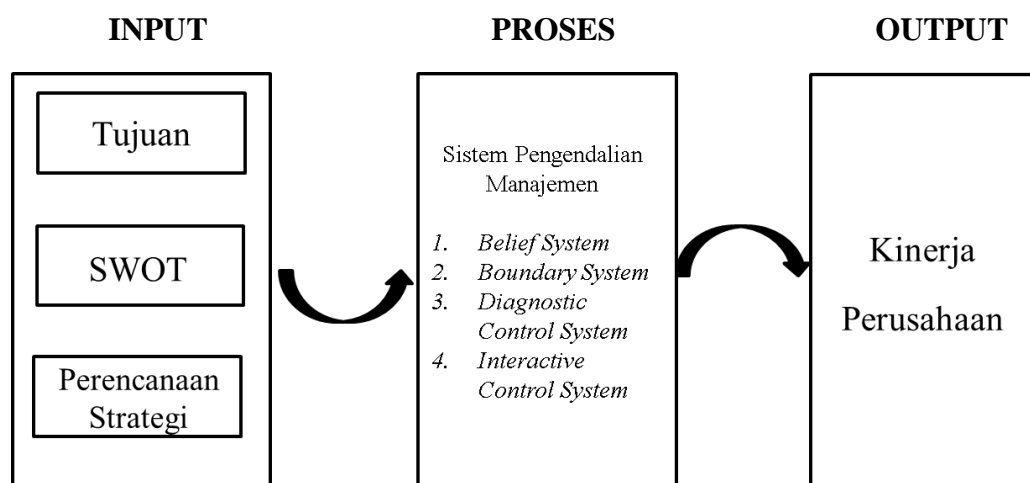
Berdasarkan penelitian Kaunang, dkk (2021), dengan judul Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan Manado Selatan. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dan metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses tahapan perencanaan strategis belum dilakukan secara optimal namun secara keseluruhan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan dapat membantu peningkatan kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan didalam perusahaan sesuai dengan teori yang ada dan realisasinya menunjukkan hasil yang baik.

Penelitian Prasetya, dkk (2019), dengan judul Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dari Perspektif *Levers Of Control* Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pada NET. Biro Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan di NET. Biro Jawa Timur. Jenis penelitian yang digunakan adalah

kualitatif dan metode analisis yang digunakan adalah observasi, wawancara dan analisis dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *levers of control* berperan dalam kinerja organisasi di NET. Biro Jawa Timur namun belum dijalankan secara maksimal. Penerapan *boundary system* berjalan belum maksimal dikarenakan tidak ada peraturan tertulis yang jelas untuk semua karyawan dan anak magang serta penerapan *belief system* belum berjalan dengan baik karena visi misi tidak disampaikan kepada karyawan yang ada.

Pada kerangka Pemikiran ini akan dijelaskan hubungan antara dimensi sistem pengendalian manajemen yaitu *Levers Of Control* yang terdiri dari *Belief Systems, Boundary Systems, Diagnostic Control Systems, dan Interactive Control Systems* (Simons (1995) dalam Veronica (2018:30)) yang dimana empat dimensi tersebut digunakan terhadap kinerja pada UMKM Tomot *Frozen Food* di Kota Pekanbaru.

Berdasarkan kerangka penelitian diatas, peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu, kemudian secara sistematis digambarkan pada gambar paradigma penelitian sebagai berikut



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**



### 2.3 Proposisi Penelitian

Dengan fokus penelitian dan kerangka penelitian yang ditetapkan maka proposisi penelitian ini adalah:

1. *Beliefs system, boundary system, diagnostic control system, dan interactive control system* penting dalam pengendalian manajemen perusahaan.
2. Sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan.