

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan ekonomi di Kabupaten Rembang, Jawa Tengah mengalami peningkatan secara terus menerus pada tahun 2014-2017. Tahun 2017 adalah tahun dengan pertumbuhan ekonomi tertinggi pada periode tersebut. Pada tahun 2017, pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Rembang telah mencapai 6,19% (Badan Pusat Statistik, 2018). Kenaikan pertumbuhan ekonomi tersebut sebesar 2,29% berasal dari lapangan usaha yaitu industri pengolahan dan perdagangan. Salah satu contoh yang merupakan industri pengolahan adalah UMKM batik. Rahmana (2009) berpendapat bahwa UMKM berperan dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan menjadi salah satu sumber terpenting bagi pertumbuhan ekonomi.

Salah satu contoh penghasil batik tulis adalah Lasem. Lasem adalah sebuah kecamatan yang berada di Kabupaten Rembang, Jawa Tengah. Menurut Unijaya (2014:8), sejarah batik Lasem berhubungan erat dengan datangnya Laksamana Cheng Ho pada tahun 1413. Pada waktu itu, terdapat buku bernama Babad Lasem (Carita Lasem) karangan Mpu Santri Badra di tahun 1401 Saka (1479 M) yang telah ditulis ulang oleh R. Panji Kamzah pada tahun 1858. Buku tersebut berisi pernyataan bahwa pada waktu itu terdapat anak buah kapal Dhang Puhawang Tzeng Ho dari Negara Tiong Hwa, Bi Nang Un dan istrinya Na Li Ni yang memilih tinggal di Bonang karena tertarik dengan keindahan alam yang berada di Jawa. Na Li Ni mulai membatik bermotifkan burung hong, liong, bunga seruni, banji, mata uang dan warna merah darah ayam khas Tionghoa di tempat tinggal yang baru tersebut.

Maulany dan Masruroh (2017) mengatakan bahwa jumlah pengusaha batik yang berada di Lasem menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2004 jumlah pengusaha batik yang ada di Lasem hanya sebesar 20 orang namun pada tahun 2013 jumlah tersebut meningkat menjadi 77 orang. Awalnya pengusaha batik Lasem merupakan orang-orang Tionghoa yang mewarisi usaha

dari generasi sebelumnya, namun pemerintah membuat program bantuan untuk masyarakat sehingga mulai bermunculan pengusaha-pengusaha batik yang baru. Pengusaha-pengusaha tersebut awalnya adalah orang yang dahulu pernah menjadi buruh batik maupun merupakan anak seorang buruh batik. Semakin banyaknya pengusaha batik di Lasem, maka hal ini dapat menimbulkan persaingan antara usaha yang baru dengan usaha yang telah lama berdiri. Agar dapat mempertahankan usaha batik tersebut, setiap pengusaha harus memiliki sistem pengendalian yang digunakan untuk mengendalikan usaha demi mencapai tujuan yang diinginkan. Sistem pengendalian sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena merupakan salah satu aspek yang terpenting. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:3), suatu organisasi harus dikendalikan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:8), pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh para manajer untuk mempengaruhi anggota yang ada dalam organisasi agar dapat mengimplementasikan strategi yang ada. Setiap orang di dalam organisasi pasti memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian manajemen ini berfungsi untuk membantu para manager agar dapat menjalankan organisasi yang dimiliki menuju ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas-aktivitas yang terdapat pada proses pengendalian manajemen antara lain perencanaan strategis, penyusunan anggaran, analisis laporan kinerja keuangan, ukuran kinerja, dan kompensasi manajemen. Lebih tepatnya pada penelitian ini, hanya menggunakan sebagian dari aktivitas-aktivitas tersebut yaitu perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:5), perencanaan strategis merupakan suatu proses yang digunakan oleh perusahaan untuk memutuskan berbagai macam program yang akan dilaksanakan serta alokasi sumber daya pada setiap program untuk jangka waktu ke depan. Organisasi tidak hanya membuat perencanaan strategis saja, namun perusahaan juga perlu menyusun anggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73), anggaran merupakan suatu alat yang penting yang digunakan oleh perusahaan untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek. Anggaran terkadang memiliki jangka waktu selama

satu tahun dan berisi pendapatan serta beban yang telah direncanakan untuk tahun yang tersebut. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:169), perusahaan juga memerlukan suatu ukuran kinerja yang akan digunakan untuk menilai hal-hal yang telah direncanakan oleh suatu perusahaan dengan tujuan untuk mengimplementasikan strategi.

Menurut Simons (1995:7) agar dapat mencapai suatu strategi yang telah ditetapkan sebelumnya, sistem pengendalian manajemen dapat menggunakan empat sistem yang bernama *four levers of control*. *Four levers of control* terdiri dari *belief system*, *boundary systems*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*. Menurut Adhitama dan Aulia (2017), agar perusahaan dapat mengimplementasikan strategi dengan baik, empat sistem *four levers of control* harus dilakukan secara bersama-sama karena apabila digunakan secara bersama akan memiliki kekuatan yang lebih baik. Disisi lain, Li (2018) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen juga dapat dilakukan dengan membentuk budaya dalam suatu perusahaan yaitu dengan cara melakukan *culture control*.

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan utama dalam penelitian ini yang pertama adalah Hariyanto (2018), penelitian tersebut membahas mengenai penerapan *levers of control* dalam mengatasi perbedaan budaya antara pemilik dan tenaga kerja untuk menciptakan etos kerja yang efektif. Objek penelitian yang dilakukan berada di UD HM yang berlokasi di kota Jember. Penelitian ini menggunakan penelitian *explanatory* yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman untuk mengatasi perbedaan budaya pada UD HM. Manfaat dari penelitian ini adalah *applied research* yaitu penelitian yang ditujukan untuk menyelesaikan masalah yang ada di UD. HM. Hariyanto (2018) menyatakan bahwa *belief system* tidak dijelaskan dikarenakan pemilik hanya memotivasi para pekerja, *boundary system* berisi peraturan yang ada dalam perusahaan juga belum dipahami oleh tenaga kerja UD. HM, *diagnostic control system* dan *interactive control system* tidak dapat berjalan secara maksimal disebabkan oleh motivasi para pekerja yang rendah.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Li (2018), penelitian tersebut mengenai penerapan *cultural control* dalam konteks gaya kepemimpinan untuk

mengatasi *motivational problem* dan *lack of direction*. Objek penelitian yang dilakukan berada di Cherish Bakery and Cafe yang berlokasi di kota Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dalam penerapan *culture control* untuk menyelesaikan masalah pada organisasi tersebut. Menurut Li (2018) dalam pengendalian budaya, Cherish Bakery and Cafe memiliki masalah pengendalian dalam usahanya yaitu *motivational problem* dan *lack of direction*. Cherish Bakery and Cafe tidak melakukan semua faktor-faktor pengendalian budaya dalam menyelesaikan suatu masalah pengendalian tersebut. Cheris Bakery and Cafe tidak melakukan *group based reward* dan *intraorganizational transfer*, namun telah melakukan *codes of conduct*, *physical and social arrangement*, dan *tone at the top*.

Setiap usaha pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai untuk ke depannya. Tujuan tersebut dapat tercapai apabila setiap organisasi memiliki strategi-strategi. Strategi yang telah ditetapkan tersebut harus dilakukan dalam usaha yang dijalankannya. Strategi tersebut dapat dilakukan apabila suatu organisasi memiliki sistem pengendalian dalam usahanya. Adanya banyak persaingan antara pengusaha batik yang baru berdiri dengan batik turun temurun di Lasem, membuat seorang pemilik harus memiliki sistem pengendalian manajemen agar setiap orang yang ada di dalam usahanya dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini akan membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2018) membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen menggunakan *levers of control*, penelitian Li (2018) membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen menggunakan *culture control*, sedangkan penelitian ini akan membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen berdasarkan teori Anthony dan Govindarajan yang terdiri dari perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja. Penelitian ini dilakukan pada Griya Batik Gajah yang telah berganti kepemilikan dari generasi kedua ke generasi ketiga yang telah berlangsung selama empat tahun dan Indah Aneka

Warna yang telah berganti kepemilikan dari generasi kedua ke generasi ketiga yang telah berlangsung selama delapan tahun. Penelitian ini yang pertama bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem, yang kedua bertujuan untuk menganalisis perbandingan implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem yang telah berjalan selama empat tahun dan delapan tahun.

### **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah utama penelitian ini adalah bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM batik Lasem?

Secara terperinci rumusan masalah ini adalah:

1. Bagaimana perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna?
2. Bagaimana perbandingan perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja antara Griya Batik Gajah dengan Indah Aneka Warna?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan utama untuk menganalisis implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM batik Lasem.

Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja pada Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna.
2. Menganalisis perbandingan perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja antara Griya Batik Gajah dengan Indah Aneka Warna.

### **1.4. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini akan membahas mengenai implementasi sistem pengendalian manajemen di UMKM batik Lasem. Aktivitas-aktivitas yang ada dalam sistem pengendalian manajemen meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, analisis laporan kinerja keuangan, ukuran kinerja, dan kompensasi manajemen.

Sistem pengendalian manajemen yang dibahas dalam penelitian ini meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan ukuran kinerja. Penelitian ini tidak membahas analisis laporan kinerja keuangan dan kompensasi manajemen dikarenakan UMKM Batik Lasem belum membuat laporan keuangan secara lengkap dan masih tergolong usaha kecil.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian meliputi manfaat akademis dan praktis:

#### **1. Manfaat Akademis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademis yaitu dengan menggunakan konsep dari Anthony dan Govindarajan (2005:19), sehingga berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hariyanto mengenai *levers of control* dan oleh Li mengenai *culture control*.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membedakan implementasi sistem pengendalian manajemen pada UMKM Batik Lasem yang telah beralih kepemilikan selama empat tahun dan delapan tahun.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemilik Griya Batik Gajah dan Indah Aneka Warna terkait dengan implementasi sistem pengendalian manajemen.

### **1.6. Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

#### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Bab ini akan membahas mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan, ruang lingkup dan manfaat dalam penelitian ini.

#### **BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini akan membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu dan rerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.

**BAB 3: METODE PENELITIAN**

Bab ini akan membahas mengenai desain penelitian, konsep operasional, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, serta analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

**BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, karakteristik informan penelitian, hasil analisis data dan pembahasan yang digunakan dalam penelitian ini.

**BAB 5: SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Bab ini akan membahas mengenai kesimpulan, keterbatasan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.