

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan perusahaan yang sangat ketat di era globalisasi saat ini mendorong perusahaan untuk membuat strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen yang terbaik. Strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen yang dibuat oleh perusahaan memiliki tujuan untuk mampu memenangkan persaingan pasar sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal. Salah satu indikator yang digunakan perusahaan untuk sukses memenangkan persaingan dalam menghasilkan keuntungan dapat dilihat melalui capaian kinerja keuangan perusahaan (Lestari & Novita, 2022). Secara hakekat, suatu perusahaan yang menghasilkan keuntungan maksimal maka dapat diartikan perusahaan tersebut memiliki kinerja yang mumpuni. *Financial Performance* atau yang disebut kinerja keuangan adalah kondisi keuangan suatu perusahaan yang dapat dianalisis guna mengetahui baik atau buruk keadaan keuangan perusahaan yang menggambarkan kemampuan kerja selama periode tertentu (Aravia & Sparta, 2022).

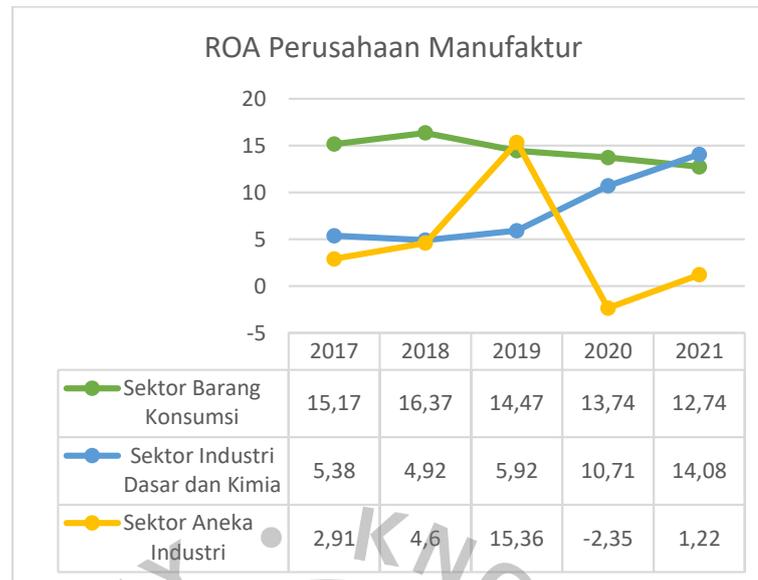
Penilaian kinerja keuangan suatu perusahaan dapat berdasarkan pada laporan keuangan yang telah dipublikasikan. Rasio profitabilitas merupakan alat analisis untuk mengukur performa perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan menggunakan sumber dana yang perusahaan miliki (Stevani & Nuraidha, 2021). Pengukuran dengan rasio profitabilitas terdapat

beberapa cara, salah satu cara yaitu dengan menggunakan Rasio *Return on Assets* (ROA). Rasio ROA mengukur antara laba bersih setelah pajak dengan total aset (Nukmaningtyas, 2018). Semakin tinggi rasio ROA maka menggambarkan kinerja keuangan yang semakin baik. Hal ini berarti perusahaan menerapkan strategi dan sistem pengendalian yang tepat sehingga penggunaan aktiva perusahaan dapat efisien dalam menghasilkan keuntungan yang besar.

Dalam upaya menghasilkan keuntungan, suatu perusahaan harus menjalankan aktivitas operasional, seperti misalnya pada perusahaan manufaktur dan pertanian. Mengolah bahan baku menjadi barang setengah jadi ataupun barang jadi yang selanjutnya dipasarkan merupakan kegiatan perusahaan manufaktur dalam menjalankan operasionalnya (Saretta, 2022). Mengolah dan memanfaatkan tanah sehingga menjadi lahan yang berguna dalam memenuhi kebutuhan manusia merupakan kegiatan perusahaan pertanian dalam menjalankan operasionalnya.

Perusahaan manufaktur yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) terbagi menjadi tiga sektor utama yaitu sektor industri dasar dan kimia, sektor aneka industri, dan sektor industri barang konsumsi. Adapun perusahaan pertanian yang tercatat di BEI meliputi hortikultura, tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, kehutanan, dan jasa pertanian.

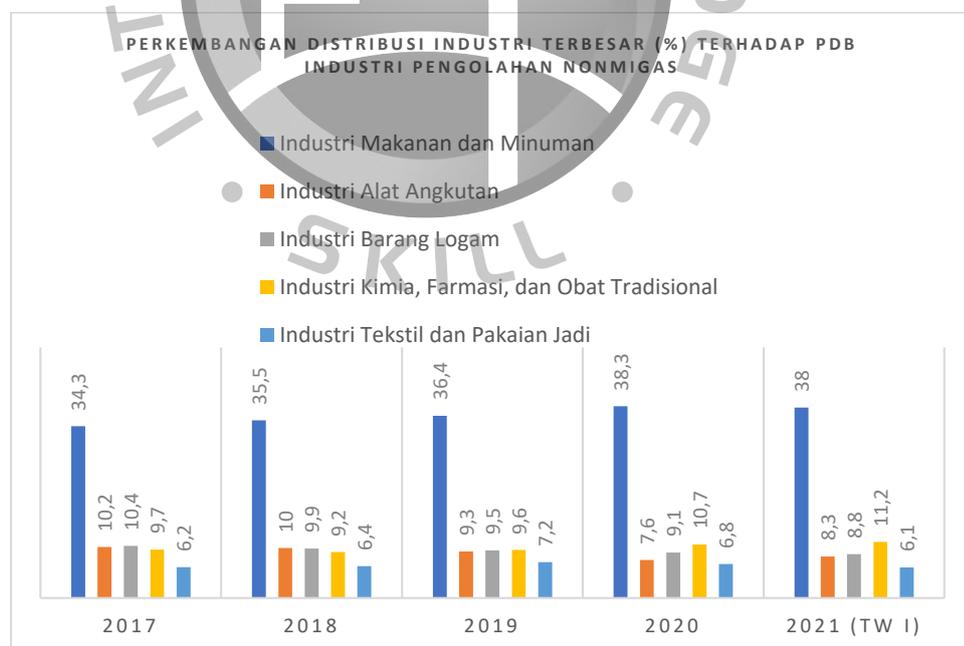
Gambar 1.1 dibawah ini menunjukkan tingkat kemampuan dari tiga sektor perusahaan manufaktur dalam mencapai kinerja keuangan perusahaan melalui rasio ROA selama lima tahun terakhir cenderung fluktuatif.



Gambar 1.1 Persentase ROA Perusahaan Manufaktur
(data diolah, 2022)

Sektor barang konsumsi di tahun 2017-2018 mengalami kenaikan ROA sebesar 1,2%. Namun, pada tahun 2019, 2020, dan 2021 mengalami penurunan ROA setiap tahunnya. Kemudian pada sektor industri dasar dan kimia mengalami penurunan tidak signifikan pada ROA tahun 2017-2018. Pada tahun 2019, 2020, dan 2021 sektor industri dasar dan kimia mengalami kenaikan ROA yang sangat drastis hingga 5%. Untuk sektor aneka industri pada tahun 2017-2019 mengalami peningkatan ROA. ROA pada tahun 2020 sektor aneka industri mengalami penurunan yang sangat drastis dan mulai membaik ROA ditahun 2021. Terjadinya penurunan dan peningkatan drastis pada tahun 2020 dan 2021 dikarenakan adanya Pandemi Covid-19 di Indonesia. Pandemi Covid-19 telah menyerang segala sektor di Indonesia, tidak terkecuali sektor ekonomi yang berakibat pada terjadi penurunan laba perusahaan.

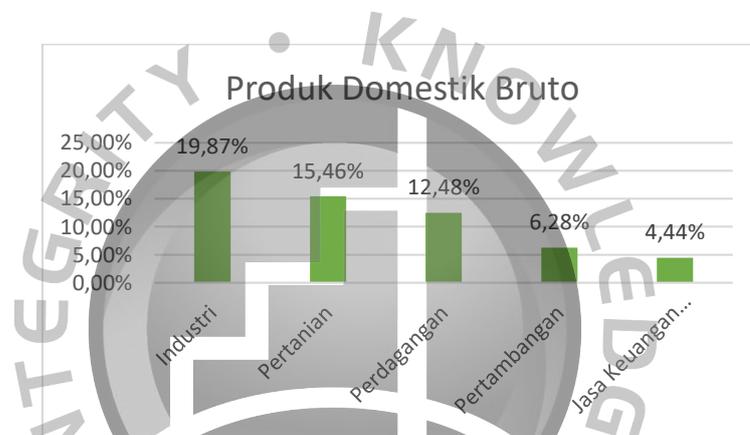
Menurut Kementerian Investasi/BKPM (2021), pada publikasi laman bkpm.go.id, perusahaan manufaktur memiliki kontribusi besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 7,07% di kuartal kedua 2021 dan 0,75% di kuartal ketiga 2021. Meskipun masih terdapat tekanan dari Pandemi Covid-19 di tahun 2021, sektor manufaktur mencatatkan pertumbuhan sebesar 6,91%. Selain itu, berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian, sektor manufaktur memiliki kontribusi dalam Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional. Pada triwulan I tahun 2021, kontibutor teratas dari industri sektor manufaktur adalah Industri Makanan dan Minuman yang kontribusinya sebesar 38% serta Industri Kimia, Farmasi, dan Obat Tradisional dengan kontribusi sebesar 11,2% (Kemenparin, 2021).



Gambar 1.2 Persentase Perkembangan Industri Terbesar (%)

(Sumber: BPS, diolah Pusdatin Kemenperin, 2021)

Menurut Kementerian Pertanian (2021), pada publikasi laman pertanian.go.id, perusahaan pertanian juga memiliki kontribusi besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 15,46% di kuartal kedua 2020. Meskipun terdapat tekanan dari Pandemi Covid-19 di tahun 2020, sektor pertanian mampu mencatatkan pertumbuhan positif sebesar 2,15%. Fenomena ini menggambarkan bahwa sektor manufaktur dan pertanian menjadi sektor penting di dalam perekonomian nasional.



Gambar 1.3 Produk Domestik Bruto Menurut Lapangan Usaha Tahun 2020

(Sumber: Badan Pusat Statistik (2021), diolah, 2022)

Pentingnya sektor manufaktur dan pertanian bagi perekonomian nasional membawa konsekuensi pada pilihan strategi yang akan diambil perusahaan dan sistem pengendalian manajemen yang akan diimplementasikan. Strategi didefinisikan sebagai rencana aksi dan pola yang terpadu, komprehensif, dan terintegritasi dalam tindakan dan keputusan yang mengarahkan kepada tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Mintzberg & Quinn, 1996). Strategi yang digunakan harus dapat menyelaraskan bisnis dengan lingkungannya sehingga perusahaan dapat bersaing dan memposisikan diri di

pasar masing-masing (Rudiawarni et al., 2022). Strategi yang diterapkan dalam menjalankan operasional menentukan bagaimana berbagai fungsi organisasi berkontribusi pada strategi bisnis perusahaan (T. Jukka, 2021). Ketika suatu strategi bisnis sudah dipilih dengan tepat serta diterapkan dengan baik maka kinerja perusahaan dalam menghasilkan keuntungan akan meningkat.

Berbagai ragam tipologi strategi bisnis telah dikembangkan. Setiap tipologi membuat beberapa upaya untuk mengklasifikasikan perusahaan yang beroperasi di bawah strategi pada tingkat yang berbeda-beda dan sesuai karakteristik perusahaan (Bentley et al., 2013). Tipologi Porter (1980) merupakan tipologi strategi bisnis yang dapat dioperasionalkan menggunakan data arsip (Ittner & Larcker, 2012). Porter (1980) mengklasifikasikan strategi bisnis kedalam tiga pendekatan berdasarkan pada potensi keberhasilan dalam mengungguli perusahaan lain yakni, *Cost Leadership*, *Differentiation*, dan *Focus* (Karyani & Rossieta, 2018).

Penelitian (Nashwan et al., 2017) menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Semakin tepat penerapan strategi bisnis sesuai dengan kondisi perusahaan maka akan meningkatkan performa perusahaan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan (Eker & Eker, 2020) ; (Izzudin, 2020) ; (Qianthara et al., 2020), strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Berbeda dengan hasil penelitian (Nguyen Vinh et al., 2020) yang menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena pengembangan dari strategi bisnis yang belum terdiferensiasi dengan baik.

Mempertahankan kinerja perusahaan tidak hanya sebatas pada penerapan strategi bisnis yang baik namun juga diperlukannya suatu sistem. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) atau *Management Control System* (MCS) merupakan sistem perusahaan yang utama untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan optimal (Izzudin, 2020). Menurut Anthony & Govindarajan (2011), SPM didefinisikan sebagai kumpulan pengendalian dan mekanisme yang digunakan manajemen untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi. Pengendalian manajemen berarti proses yang digunakan manajer untuk mempengaruhi perilaku individu dan kelompok menuju tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (T. Jukka, 2021). Pengendalian tersebut dapat mencakup pengawasan pribadi, pengukuran kinerja, dan pemberian penghargaan. Jika mekanisme pengendalian ini dipersatukan dan digunakan bersama maka akan menjadi suatu Sistem Pengendalian Manajemen. Berhasilnya suatu SPM akan berdampak baik pada peningkatan kinerja perusahaan.

Tipologi strategi bisnis yang semakin berkembang mendorong para peneliti untuk menghasilkan tipologi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Melihat perusahaan dari perspektif efektivitas, Quinn & Rohrbaugh (1983) mengklafikasikan jenis perusahaan dengan menggunakan ukuran efektivitas organisasi yang diterapkan dalam analisis. Pellinen (2020) mengklasifikasikan empat katagori perusahaan berdasarkan tipe umum SPM yakni *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*. Tipologi SPM ini dapat menunjukkan

bagaimana informasi dari laporan tahunan dan sumber data terkait yang tersedia untuk umum dapat digunakan untuk mengidentifikasi SPM dengan jenis perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nashwan et al., 2017) ; (Eker & Eker, 2020) ; (Junita et al., 2018) ; (Izzudin, 2020) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan kondisi perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Peran sistem pengendalian manajemen akan mendukung perusahaan untuk merumuskan serta menerapkan tindakan pengendalian dalam menghadapi persaingan pasar.

Memilih kombinasi yang tepat dari pengendalian agar sesuai dengan kondisi kontekstual perusahaan merupakan bagian dari manajemen. Diketahui bahwa karakteristik persaingan, jati diri perusahaan, dan kondisi bisnis yang dinamis akan mempengaruhi SPM (Izzudin, 2020). Proses dan mekanisme pengendalian tidak digunakan secara terpisah. Namun, untuk keberhasilan penerapan strategi bisnis yang berbeda akan memerlukan jenis pengendalian manajemen yang berbeda pula dan kesesuaian antara strategi dan jenis SPM yang dapat menentukan kinerja perusahaan (Kihn, 2010). Penelitian mengenai kombinasi kecocokan strategi bisnis perusahaan dengan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan (T. Jukka, 2021) menunjukkan hasil bahwa strategi bisnis akan berkinerja lebih baik dengan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian Jukka, (2021) yang berjudul *Does business strategy and management control system fit determine performance?* serta penelitian Banker et al., (2014) yang berjudul *Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?*. Berdasarkan tinjauan literatur, penelitian mengenai penyelarasan Strategi Bisnis dengan Sistem Pengendalian Manajemen dalam menghasilkan Kinerja Keuangan masih terbatas di Indonesia dan mayoritas menggunakan data primer (survei). Penelitian ini menggunakan sampel perusahaan sektor manufaktur dan sektor pertanian yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Alasan penulis menggunakan perusahaan sektor manufaktur dan pertanian karena kedua sektor tersebut memiliki kontribusi yang besar dalam PDB Indonesia dan memiliki proses yang kompleks sehingga dapat menggambarkan implementasi strategi bisnis yang lengkap. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap *strategic planning* perusahaan dan menjadi literatur penelitian selanjutnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah Strategi *Cost Leadership* berpengaruh beragam terhadap kinerja keuangan perusahaan?

- a. Apakah *sales to capital expenditures on property, plant, and equipment ratio* dalam strategi *cost leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan?
 - b. Apakah *sales to book value of plant and equipment ratio* dalam strategi *cost leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan?
 - c. Apakah *employee to assets ratio* dalam strategi *cost leadership* berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan?
2. Apakah Strategi *Differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan?
- a. Apakah *selling, general, and administrative expenses to sales ratio* dalam strategi *differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan?
 - b. Apakah *research and development to sales ratio* dalam strategi *differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan?
 - c. Apakah *sales to cost of goods sold ratio* dalam strategi *differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan?
3. Apakah interaksi strategi *cost leadership* dengan sistem pengendalian manajemen jenis *hierarchy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan?

- a. Apakah interaksi strategi *cost leadership* dengan *top management team size* dalam sistem pengendalian manajemen *hierarchy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan?
 - b. Apakah interaksi strategi *cost leadership* dengan *peripheral functional background* dalam sistem pengendalian manajemen *hierarchy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan?
 - c. Apakah interaksi strategi *cost leadership* dengan *top management team age* dalam sistem pengendalian manajemen *hierarchy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan?
4. Apakah interaksi strategi *differentiation* dengan sistem pengendalian manajemen jenis *adhocracy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan?
- a. Apakah interaksi strategi *differentiation* dengan *top management team size dalam* sistem pengendalian manajemen jenis *adhocracy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan?
 - b. Apakah interaksi strategi *differentiation* dengan *output functional background dalam* sistem pengendalian manajemen jenis *adhocracy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan?
 - c. Apakah interaksi strategi *differentiation* dengan *top management team age dalam* sistem pengendalian manajemen jenis *adhocracy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh strategi *cost leadership* terhadap kinerja keuangan perusahaan.
 - a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *sales to capital expenditures on property, plant, and equipment ratio* dalam strategi *cost leadership* terhadap kinerja keuangan perusahaan.
 - b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *sales to book value of plant and equipment ratio* dalam strategi *cost leadership* terhadap kinerja keuangan perusahaan.
 - c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee to assets ratio* dalam strategi *cost leadership* terhadap kinerja keuangan perusahaan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh strategi *differentiation* terhadap kinerja keuangan perusahaan.
 - a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *selling, general, and administrative expenses to sales ratio* dalam strategi *differentiation* terhadap kinerja keuangan perusahaan.
 - b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *R&D to sales ratio* dalam strategi *differentiation* terhadap kinerja keuangan perusahaan.

- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *sales to cost of goods sold ratio* dalam strategi *differentiation* terhadap kinerja keuangan perusahaan.

3. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana interaksi strategi *cost leadership* dengan sistem pengendalian manajemen jenis *hierarchy* dalam memperkuat kinerja keuangan perusahaan.
 - a. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana interaksi strategi *cost leadership* dengan *top management team size* dalam sistem pengendalian manajemen jenis *hierarchy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan.
 - b. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana interaksi strategi *cost leadership* dengan *peripheral functional background* dalam sistem pengendalian manajemen jenis *hierarchy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan.
 - c. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana interaksi strategi *cost leadership* dengan *top management team age* dalam sistem pengendalian manajemen jenis *hierarchy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan.

4. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana interaksi strategi *differentiation* dengan sistem pengendalian manajemen jenis *adhocracy* dalam memperkuat kinerja keuangan perusahaan.

- a. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana interaksi strategi *differentiation* dengan *top management team size* dalam sistem pengendalian manajemen jenis *adhocracy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan.
- b. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana interaksi strategi *differentiation* dengan *output functional background* dalam sistem pengendalian manajemen jenis *adhocracy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan.
- c. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana interaksi strategi *differentiation* dengan *top management team age* dalam sistem pengendalian manajemen jenis *adhocracy* dapat memperkuat kinerja keuangan perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yakni:

1. Bagi Akademisi

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris tambahan mengenai strategi bisnis dan sistem pengendalian serta menjadi acuan dasar atau referensi untuk pembahasan serupa pada penelitian selanjutnya.

2. Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi pendukung untuk membuat kebijakan strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab, yakni:

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini menjelaskan mengenai fenomena yang menjadi latar belakang dari dilakukannya penelitian dan juga diuraikan secara rinci mengenai rumusan masalah penelitian, apa tujuan dan manfaat penelitian, serta bagaimana sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bagian ini menjelaskan mengenai landasan dasar teori yang digunakan dalam penelitian untuk membahas permasalahan yang diteliti, tinjauan umum terkait variabel penelitian, hasil penelitian terdahulu yang serupa, kerangka pemikiran penelitian, dan pengembangan hipotesis penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian, seperti pendekatan penelitian, jenis penelitian,

teknik pengumpulan data, objek penelitian, populasi dan sampel penelitian, operasional variabel penelitian, serta teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam meneliti strategi bisnis, sistem pengendalian manajemen, dan kinerja keuangan.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menjelaskan mengenai objek dan data penelitian yang akan diolah, perhitungan-perhitungan yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, serta interpretasi dan argumentasi hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bagian akhir dari penulisan skripsi ini berisi kesimpulan yang menyajikan secara singkat apa yang diperoleh dari pembahasan penelitian, menguraikan keterbatasan yang berisi kelemahan dari penelitian, dan memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan.