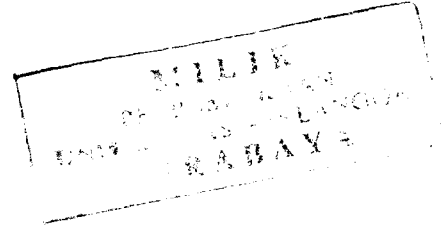


# BAB 1

## PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi seperti saat ini peranan industri selayaknya mendapatkan dukungan yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam memberikan nilai tambah yang relatif besar demikian pula dalam penyerapan tenaga kerja dibandingkan dengan sektor lainnya. Sebagai bahan pertimbangan yang perlu disimak adalah kondisi perekonomian Indonesia pada bulan-bulan terakhir ini yang masih hangat dan perlu pemikiran yang tajam dan mendalam terhadap keadaan tersebut. Keadaan perekonomian di Indonesia ini semakin terpuruk dan menunjukkan pertumbuhan ekonomi sebesar nol persen bahkan negatif, seperti yang dimuat dalam Kompas (1-Juni-1998) : “belum pernah Indonesia mencatat pertumbuhan ekonomi seperti sekarang ini, KADIN pusat memperkirakan pertumbuhan ekonomi akan minus 9-15 persen, maka kalau dihitung dengan inflasi yang diperkirakan akan melampaui 50 persen, maka pertumbuhan ekonomi akan terpuruk dalam melebihi 65 persen”.

Keadaan perekonomian seperti sekarang ini tidak dapat dibiarkan begitu saja tetapi perlu segera mendapatkan terapi agar tidak terpuruk semakin dalam. Apalagi suatu hal yang tidak dapat dihindari, dalam hubungan bilateral maupun multilateral dengan negara lain dalam era global ini, kredibilitas dan stabilisasi negara menjadi topik yang sangat penting, karenanya salah satu upaya untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi

Indonesia adalah diperlukan suatu ketahanan ekonomi yang mengakar pada masyarakat yang bisa memberikan lapangan kerja dan mengacu pada pendistribusian kegiatan secara menyeluruh dan merata kepada seluruh lapisan masyarakat.

Salah satu kekayaan yang dimiliki Indonesia dan merupakan sumber potensi yang dapat meningkatkan perekonomian adalah jumlah angkatan kerja yang relatif cukup besar. Menurut catatan Depnaker pada tahun 1994 jumlah angkatan kerja mencapai 83,70 juta orang dan diperkirakan pada tahun 2000 jumlahnya akan menjadi 93,38 juta orang, selanjutnya pada tahun 2010 jumlahnya diperkirakan akan mencapai 125,71 juta orang. Jumlah angkatan kerja yang relatif cukup besar ini bukan menjadi permasalahan baru dalam kondisi perekonomian yang sulit ini, tetapi dapat didayagunakan agar tidak menjadi kelemahan bagi negara, disisi lain justru merupakan sumber kekuatan yang sangat besar untuk bangkit dari krisis ekonomi. Selanjutnya dengan jumlah angkatan kerja yang relatif cukup besar ini agar tidak terkonsentrasi di kota perlu diupayakan penyebaran dengan pola penyebaran yang merata ke seluruh wilayah dengan jalan : menggerakkan pasar tradisional serta industri rakyat baik di desa dan di kota serta tetap memberikan tempat pada industri dengan skala besar sebagai penopang dan penyangga perekonomian nasional.

Pemberian dukungan kepada sektor industri akan menjadikan sektor ini lebih mampu meningkatkan aktivitas perekonomian Indonesia sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh sesuai tujuan negara Indonesia melalui peningkatan pembangunan di segala bidang, seperti yang dinyatakan oleh Shahputra, Ketua Kehormatan Kadin Tingkat I Jatim dalam dialognya dengan wakil rakyat (3-juni-1998) bahwa :

keberpihakan kepada industri yang melibatkan rakyat sebagai transformasi sosial dari agraris ke industri semakin tidak bisa diremehkan. Setelah adanya kegagalan industri

yang berbasis modal kuat dengan kekuatan teknologi canggih telah memberikan renungan tersendiri bahwa industri rakyat yang berskala kecil-menengah harus diberikan kebijakan serta implementasi yang terus menerus secara konsisten. Industri swasta kecil-menengah tidak perlu hanya didorong sebagai gerakan moral saja, tetapi perlu diletakkan sebagai pendamping yang sama-sama dapat memberikan kontribusi terhadap pemasukan devisa negara.

Hal tersebut semakin hari semakin terlihat dengan jelas bahwa 7,3% pendapatan negara disumbang oleh kegiatan yang berskala kecil-menengah. Disamping itu juga beberapa industri kecil-menengah telah lama menjadi penghubung Indonesia dengan negara lain karena usahanya yang berorientasi ekspor.

Logam dasar besi dan baja merupakan salah satu dari berbagai macam jenis usaha industri besar dan kecil-menengah. Logam dasar besi dan baja merupakan sub-sektor industri pengolahan yang memberikan sumbangan pada produk domestik regional bruto Jawa Timur. Biro Pusat Statistik mendefinisikan sektor industri pengolahan mencakup semua perusahaan yang melakukan kegiatan mengubah barang dasar menjadi barang jadi dan atau dari barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya. Termasuk kedalam sektor ini adalah perusahaan yang melakukan kegiatan jasa industri penunjang perakitan (*assembling*). Karenanya industri logam dasar besi dan baja termasuk dalam klasifikasi industri pengolahan.

Catatan Biro Pusat Statistik menunjukkan bahwa sejak tahun anggaran 1993/1994, mesin utama penggerak pembangunan di Propinsi Jawa Timur telah bergeser dari sektor pertanian ke sektor industri pengolahan. Hal ini dikuatkan dengan perkembangan jumlah perusahaan industri pengolahan per tahun yang cukup tinggi. Selama kurun waktu 1993/1994 sampai dengan 1995/1996, perkembangan jumlah industri pengolahan pertahun adalah sebesar 1,6 persen. Kontributor tertinggi laju perkembangan industri pengolahan

tersebut adalah dari sumbangan sektor industri logam dasar, dengan laju pertumbuhan pertahun 7,68 persen.

Bila disimak lebih lanjut, profil industri pengolahan di Jawa Timur ternyata cenderung didominasi oleh industri kecil. Dominasi tersebut dapat dilihat dari prosentase jumlah perusahaan industri kecil yang mencapai 98,14 persen. Dengan penyerapan tenaga kerjanya mencapai 61,67 persen.

Disamping itu apabila kita kaji pada besaran investasi yang ditanam, dari total nilai investasi yang tertanam pada industri pengolahan di Jawa Timur pada tahun 1996 sebesar Rp 16,62 trilyun ternyata sebesar Rp 3,77 trilyun merupakan investasi dari industri logam atau sebesar 22,68 % dari total investasi pada sektor industri pengolahan. Meskipun menempati sektor peringkat ketiga besarnya nilai investasi yang tertanam dibandingkan sub sektor lainnya dalam industri pengolahan, apabila ditinjau dari nilai rata-rata investasi yang ditanam per perusahaan ternyata menempati urutan teratas yaitu dengan nilai investasi sebesar Rp 5,15 milyar per perusahaan.

Demikian pula dalam kaitannya dengan nilai produksi yang dihasilkan, dalam kurun waktu yang sama, kelompok industri logam merupakan kelompok perusahaan yang mempunyai nilai produksi per perusahaan yang paling tinggi, yaitu sebesar Rp 9,27 trilyun, kenyataan ini memberikan penjelasan bahwa kelompok industri logam dasar adalah suatu kelompok industri yang sarat dengan teknologi tinggi, padat modal dan mempunyai tahun pengembalian yang cukup tinggi.

Berhasilnya industri logam tersebut memberikan dampak bagi perkembangan industri logam di Sidoarjo yang sebagian besar tergolong industri kecil. Kontributor tertinggi laju perkembangan industri di Sidoarjo adalah sub sektor industri logam. Berkembangnya

industri logam di Sidoarjo dapat dipantau dari meningkatnya jumlah unit usaha logam dari tahun ke tahun. Pada tahun 1996 terdapat sebanyak 374 unit. Sedangkan 1997 meningkat menjadi 395 unit atau meningkat sebesar 5,32 persen. Industri logam merupakan industri padat karya dimana dalam aktivitasnya lebih banyak menggunakan tenaga kerja. Dengan berkembangnya jumlah unit usaha tersebut, akan berakibat terhadap perkembangan jumlah tenaga kerja yang bekerja pada sektor tersebut. Pada tahun 1996 jumlah tenaga kerja yang diserap sebanyak 4.807 orang dan meningkat menjadi 4.999 orang pada tahun 1997 atau meningkat sebesar 3,99 persen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberadaan industri logam semakin penting dalam pembangunan nasional, terutama dalam hal memperluas kesempatan kerja.

Bila dilihat dari perkembangan nilai investasi industri logam pada dua tahun terakhir, pada tahun 1996 nilai investasi yang tertanam sebesar Rp 94.236.100.000,- sedangkan pada tahun 1997 meningkat menjadi Rp 124.474.510.000,- atau meningkat sebesar 32,09 persen. Besarnya nilai investasi yang tertanam akan berpengaruh pada perkembangan nilai produksi serta kegiatan ekspor industri logam. Pada tahun 1996 nilai produksi industri logam sebesar Rp. 602.200.750.000,- dan pada tahun 1997 meningkat sebesar Rp. 644.056.180.000,- atau mengalami kenaikan sebesar 6,95 persen. Demikian pula pada kemampuan eksportnya. Pada tahun 1996 kemampuan ekspor industri logam di Sidoarjo tercatat sebesar US\$ 406.678,70 sedangkan pada tahun 1997 mengalami kenaikan sebesar US\$ 476.570,20 atau meningkat sebesar 17 persen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kelompok industri logam adalah suatu kelompok industri yang sarat dengan teknologi tinggi, padat modal dan mempunyai tingkat pengembalian yang cukup tinggi. Disamping itu juga membuktikan bahwa industri kecil mempunyai peranan yang cukup

besar dalam pembangunan nasional baik dalam peningkatan pendapatan nasional maupun dalam memperluas kesempatan kerja.

Melihat kenyataan bahwa pertumbuhan sektor industri yang cukup pesat dan kemampuannya yang cukup besar dalam pemberian sumbangan pada penerimaan negara, maka kiranya perlu dilakukan pembinaan terhadap industri kecil agar menjadi usaha yang makin prospektif dan mampu berkembang mandiri. Salah satu upaya yang dilakukan pemerintah daerah adalah dengan mengembangkan program keterkaitan antara industri besar atau sedang dengan industri kecil. Program keterkaitan tersebut diarahkan untuk dapat membantu pengusaha kecil yang mempunyai keterbatasan modal, teknologi maupun manajemen. Dengan adanya program keterkaitan Bapak Angkat dan Mitra Usaha tersebut diharapkan industri kecil mampu berperan dalam meningkatkan pendapatan masyarakat, membuka lapangan kerja, menciptakan pemerataan pendapatan, serta mampu meningkatkan peranan industri kecil dalam penyediaan barang dan jasa untuk keperluan pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri. Disamping itu dengan adanya program keterkaitan dan mitra usaha ini dimaksudkan agar industri kecil dapat meningkatkan atau minimal dapat mempertahankan keberhasilan organisasinya.

Keberhasilan organisasi mengandung pengertian yang sangat kompleks karena berbagai macam jenis organisasi yang ada dan penilaiannya yang tidak terlepas dari berbagai macam perilaku orang yang melakukan penilaian terhadap organisasi tersebut. Namun secara konseptual Robbins (1995:85) mendefinisikan keberhasilan organisasi sebagai: "tingkatan pencapaian organisasi atau tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara)". Terdapat tiga puluh kriteria dasar yang di gunakan Robbins untuk mengukur keberhasilan organisasi, salah satu diantaranya adalah produktifitas kerja atau pencapaian hasil atau

output yang dihasilkan. Sehingga demikian pula yang terjadi pada industri kecil dalam mengukur keberhasilan organisasi dapat dilakukan dengan mengukur pencapaian output yang dihasilkan. Semakin besar output yang dapat dihasilkan oleh industri kecil mencerminkan bahwa organisasi tersebut memiliki kemampuan yang relatif cukup besar terhadap penyerapan tenaga kerja, modal yang cukup mendukung, kegiatan investasi, melakukan pembelian barang modal, bahan baku, penggunaan teknologi tertentu serta memiliki kemampuan dalam memasarkan hasil produksinya. Kondisi sebaliknya akan terjadi pada industri yang hanya mampu menghasilkan output dalam jumlah kecil.

Pencapaian kinerja organisasi yang baik dapat dilakukan secara profesional dengan sistem pengendalian manajemen. Maciariello dan Kirby menawarkan suatu model sistem pengendalian manajemen yang bersifat supportive dan adaptif yang dikenal dengan *mutually supportive management systems model (MSSM)*. Dalam MSSM mengandung 2 elemen utama struktur dan proses, dimana elemen struktur meliputi : *Infrastructure*, perilaku manajer dan budaya organisasi, koordinasi dan integrasi serta *Rewards* (penghargaan/imbalan), sedangkan elemen proses meliputi : perencanaan strategis, perencanaan operasi, serta sistem pelaporan.

Struktur menunjukkan pengaturan organisasi dan konsepsi informasi yang memungkinkan proses pengendalian manajemen sedangkan proses menunjukkan seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang diterima. Maciariello (1984 : 80) berpendapat bahwa yang termasuk dalam elemen struktur meliputi : "together, we refer to the organization structure, responsibility centers, performance measure, and reward as the control structure". Selanjutnya elemen yang termasuk dalam kelompok proses menurut Maciariello (1984:215) meliputi : "the elemen of the control

process include environmental analysis, business planning, programming and measurement, and reporting and analysis". Sedangkan Mulyadi (1988:8) menyatakan bahwa : dalam sistem pengendalian manajemen terdapat 2 kelompok elemen yaitu : struktur dan proses : "termasuk dalam kelompok struktur meliputi struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, serta tolok ukur prestasi dan motivasi. Sedangkan yang termasuk dalam kelompok proses, meliputi : penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisis". Demikian pula dengan Anthony (1992:29), menyatakan dalam suatu sistem pengendalian manajemen terdapat 2 komponen yaitu suatu sistem yang terdiri atas struktur atau disain tata hubungan diantara beberapa komponen dan proses atau sekelompok kegiatan yang dilakukan sistem itu

Dari keempat pendapat di atas dapat dinyatakan elemen-elemen struktur dan proses dalam sistem pengendalian manajemen meliputi : struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, tolok ukur prestasi, kompensasi, analisis lingkungan, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis, dan pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini berdasarkan penilaian kekhususan karakteristik yang dimiliki industri kecil logam di lapangan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya maka beberapa faktor yang diteliti meliputi : struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, kompensasi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengukuran pelaksanaan dan pengambilan keputusan.



Suatu sistem pengendalian manajemen terdiri dari suatu struktur atau kerangka dan suatu proses. Suatu kerangka sistem terdiri bagian-bagian yang membentuk sistem tersebut, sedangkan suatu proses sistem menjelaskan bekerjanya tiap-tiap bagian di dalam sistem untuk mencapai tujuan sistem tersebut.

Struktur organisasi merupakan salah satu elemen struktur sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi formal disusun untuk membantu pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif. Sebuah organisasi formal harus mempunyai tujuan atau sasaran agar mengetahui bagaimana menjalankan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tanpa suatu tujuan organisasi tidak mungkin membuat perencanaan, dan bila organisasi tidak memiliki perencanaan maka tidak ada pedoman tentang jalannya organisasi. Selain itu tujuan diperlukan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi. Tujuan organisasi inilah yang akan menentukan struktur organisasinya, yaitu dengan menentukan seluruh tugas pekerjaan, hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggungjawab untuk menjalankan masing-masing tugas tersebut. Atas dasar kegiatan-kegiatan itu selanjutnya akan dapat disusun pola tetap hubungan-hubungan diantara bidang-bidang keputusan, maupun para pelaksana yang mempunyai kedudukan, wewenang dan tanggung jawab tertentu, semua inilah yang akan membentuk kerangka struktur organisasi. Jadi struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan-kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi; hubungan antar fungsi-fungsi, serta wewenang dan tanggung jawabnya. Struktur inilah yang mencerminkan mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.

Anthony dan Gofindarajan (1995 :8 ) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai berikut : "Management control is the process by which managers influence other members

of the organization to implement the organization's strategies". Apabila dikaitkan dengan situasi yang dihadapi oleh organisasi, maka proses ini akan berkaitan dengan struktur organisasi. Setiap unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban apabila pusat pertanggungjawaban tersebut diketuai oleh manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan unit organisasi yang dipimpinnya. Kegiatan pusat pertanggungjawaban merupakan arah pedoman pelaksanaan pengukuran keberhasilan suatu unit kegiatan dan tentang siapa yang akan diukur keberhasilannya. Disamping itu dalam pusat pertanggungjawaban terlihat dengan jelas siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu kegiatan. Dalam unit usaha yang masih sederhana biasanya hanya terdapat satu pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan organisasi sebaliknya dengan semakin kompleksnya unit usaha maka terdapat lebih dari satu pusat pertanggungjawaban yang memiliki bentuk tanggung jawab yang berbeda.

Budaya organisasi sangat berpengaruh pada proses pengendalian manajemen. Budaya organisasi berupa norma-norma atau kebiasaan yang telah tertanam dalam organisasi dan digunakan oleh anggota organisasi untuk menjalankan kagiatannya dan sebagai dasar dalam penyelesaian masalah yang dihadapinya. Hal tersebut akan sangat berpengaruh pada pencapaian keberhasilan organisasi.

Aliran informasi akan membantu manajemen terhadap pencapaian tujuannya baik dalam pelaksanaan perencanaan, proses maupun evaluasi kegiatan organisasi. Aliran informasi ini mengalir melalui saluran komunikasi yang ada diberbagai tingkat manajemen. Beberapa informasi yang akan mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang meliputi informasi masa lalu, informasi terhadap lingkungan eksternal dan informasi lainnya.

Meskipun dalam setiap proses perencanaan dan pelaporan selalu terjadi perbedaan, namun perbedaan ini dapat dieliminasi melalui proses pengintegrasian kegiatan yang dilakukan diantara kedua proses tersebut dengan selalu melakukan koordinasi antara anggota organisasi. Komunikasi yang spesifik seperti: koordinasi sangat diperlukan dalam organisasi dalam rangka pengalokasian hasil pengambilan suatu keputusan, untuk penyelesaian konflik serta untuk mengembangkan komitmen dan kepercayaan di dalam organisasi. Mekanisme komunikasi yang baik diperlukan agar dapat menciptakan suatu konsensus diantara anggota organisasi sebagai dasar terciptanya integrasi dalam organisasi.

Sistem pengendalian manajemen berkaitan erat dengan manusia sebagai pelaku dalam organisasi, karenanya diperlukan suatu motivator sehingga manusia sebagai anggota organisasi mau menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak dipungkiri bahwa secara individual manusia mempunyai keinginan disamping organisasi sendiri juga mempunyai tujuan yang ingin dicapainya. Agar dapat tercipta *goal congruence*, yaitu keselarasan keinginan manusia sebagai anggota organisasi dengan tujuan perusahaan dibutuhkan motivator dalam bentuk penghargaan (*Reward*) berupa kompensasi dalam bentuk fisik maupun non fisik kepada anggota organisasi.

Berdasarkan rumusan strategi yang telah disusun, langkah selanjutnya adalah proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan penaksiran tentang jumlah sumber-sumber yang harus dialokasikan kepada tiap program tersebut. Proses tersebut disebut dengan penyusunan program. Program adalah kegiatan pokok yang telah diputuskan oleh organisasi untuk diikuti dalam rangka pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan.

Setelah penyusunan program, selanjutnya adalah menyusun anggaran. Dalam penyusunan anggaran, setiap program diterjemahkan dalam satuan uang, sesuai dengan manajer yang bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh program tersebut atau bagiannya. Apabila di dalam penyusunan program, perencanaan dipusatkan pada penentuan program-program dalam rangka pelaksanaan strategi dan tujuan perusahaan. Dalam penyusunan anggaran perencanaan diterjemahkan di dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Pada dasarnya proses penyusunan anggaran merupakan proses negosiasi diantara para manajer pusat-pusat pertanggungjawaban dengan atasan mereka. Hasil akhir proses negosiasi tersebut adalah suatu anggaran yang telah disetujui oleh atasan, yang berisi penghasilan yang diharapkan diperoleh di dalam tahun anggaran dan sumber-sumber yang harus digunakan untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Apabila penyusunan anggaran telah dilaksanakan, maka selanjutnya anggaran tersebut dilaksanakan, sebagai proses terakhirnya adalah pelaporan. Pelaporan merupakan salah satu proses pengendalian manajemen. Pelaporan merupakan informasi yang diberikan oleh pusat pertanggungjawaban atas semua kegiatan yang telah dilaksanakannya. Laporan-laporan dibuat secara periodik untuk selanjutnya dapat dianalisis sehingga dapat memberikan umpan balik bagi pusat pertanggungjawaban atau evaluasi prestasi pusat pertanggungjawaban dapat diukur. Dari evaluasi prestasi ini manajer dapat mengambil tindakan koreksi bila diperlukan.

Keputusan akan dibuat pada setiap elemen proses pengendalian. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan adalah pengalaman masa lalu yang



permasalahannya hampir sama dan hubungan sebab akibat timbulnya permasalahan tersebut.

Untuk mengetahui pengaruh beberapa faktor sistem pengendalian manajemen yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo, maka dipandang perlu untuk mengadakan penelitian ini dengan memilih judul : *Analisis Pengaruh Beberapa Faktor Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Keberhasilan Organisasi Industri Kecil Logam Di Sidoarjo.*

## 1. 2 Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah faktor-faktor sistem pengendalian manajemen yang meliputi: struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, kompensasi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengukuran pelaksanaan, dan pengambilan keputusan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan industri kecil logam di Sidoarjo.
2. Dari kesebelas faktor tersebut, faktor manakah yang memberikan pengaruh dominan terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan industri kecil logam di Sidoarjo.
3. Apakah faktor-faktor sistem pengendalian manajemen yang meliputi: struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, kompensasi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengukuran pelaksanaan, dan pengambilan keputusan secara bersama-sama

mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan organisasi kategori tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo.

4. Dari kesebelas faktor tersebut, faktor manakah yang memberikan pengaruh dominan terhadap keberhasilan organisasi kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo.
5. Apakah terdapat perbedaan keberhasilan organisasi yang nyata antara kategori binaan dengan kategori tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok masalah yang telah dirumuskan, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah faktor-faktor sistem pengendalian manajemen yang meliputi: struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, koordinasi, kompensasi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengukuran pelaksanaan dan pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan industri kecil logam di Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui faktor manakah diantara kesebelas faktor-faktor sistem pengendalian manajemen yang mempunyai pengaruh dominan terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan industri kecil logam di Sidoarjo.
3. Untuk mengetahui apakah faktor-faktor sistem pengendalian manajemen yang meliputi: struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, kompensasi, perencanaan strategis, penyusunan program,

penyusunan anggaran, pengukuran pelaksanaan dan pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan organisasi kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo.

4. Untuk mengetahui faktor manakah diantara kesebelas faktor-faktor sistem pengendalian manajemen yang mempunyai pengaruh dominan terhadap keberhasilan organisasi kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo.
5. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan keberhasilan organisasi yang nyata antara kategori binaan dengan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi pihak pemerintah dan pengusaha industri kecil logam akan memperoleh masukan informasi serta gambaran beberapa faktor sistem pengendalian manajemen yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo.
2. Sebagai upaya untuk memperoleh masukan yang lebih realistis dalam rangka pemberdayaan industri kecil logam sebagai bagian dari pelaku ekonomi nasional dan regional yang cukup potensial serta perlunya memperoleh perhatian dari instansi terkait.
3. Menambah referensi bagi peneliti lain yang mungkin dapat mengembangkan penelitian dengan meninjau kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi suatu industri khususnya industri kecil logam.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penyusunan tesis ini dibagi dalam tujuh bab, agar mudah terbaca, dimengerti, dan tidak terjadi kesimpangsiuran dalam penyusunan tesis ini. Antara bab yang satu dengan bab lainnya secara sistematis menunjukkan keterkaitan yang erat dan tersusun secara kronologis dengan urutan sebagai berikut :

### a. Bab 1 :

Merupakan PENDAHULUAN yang pada dasarnya berisi lima sub bab, yang meliputi: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. *Pada latar belakang masalah* diungkapkan fenomena yang terjadi pada industri kecil logam di Sidoarjo serta beberapa faktor sistem pengendalian manajemen yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo, yang menjadi ide dasar dalam penulisan tesis ini. *Perumusan masalah* merupakan penjelasan dan penegasan permasalahan dari adanya pengaruh beberapa faktor sistem pengendalian manajemen terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo, menjadi dasar dan sumber serta sekaligus membatasi skope bahasan bagi penyusun dalam penulisan tesis ini. *Tujuan penelitian* menyatakan keingintahuan penyusun terhadap beberapa faktor sistem pengendalian manajemen yang mempengaruhi keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo. *Manfaat penelitian* menyatakan harapan penyusun terhadap hasil yang diperoleh dari analisis terhadap beberapa faktor sistem pengendalian manajemen yang mempengaruhi keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo dengan menggunakan dasar teori-teori yang relevan. Sub bab terakhir



dari bab ini adalah *Sistematika penulisan*, yang berisi urutan penulisan dalam tesis ini sehingga pembahasan permasalahan tersusun secara kronologis.

**b. Bab 2 :**

Merupakan TINJAUAN PUSTAKA yang pada dasarnya berisi dua sub bab, yang terdiri dari : penelitian pendahuluan dan landasan teori. *Penelitian pendahuluan*, menyatakan peneliti sebelum penyusun yang membahas topik permasalahan yang hampir sama dengan permasalahan yang dibahas penyusun. Sedangkan *Landasan teori*, merupakan studi kepustakaan penyusun yang menyatakan beberapa dasar teoritis yang relevan sebagai acuan penyusun dalam analisis permasalahan.

**c. Bab 3 :**

Merupakan KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN yang pada dasarnya berisi dua sub bab, yang terdiri dari : kerangka konseptual dan hipotesis penelitian. *Kerangka konseptual*, merupakan tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian dan merumuskan hipotesis penelitian. Sedangkan *Hipotesis penelitian*, menyatakan dugaan sementara penyusun terhadap jawaban perumusan masalah yang telah dinyatakan.

**d. Bab 4 :**

Merupakan METODE PENELITIAN yang pada dasarnya berisi delapan sub bab, yang terdiri dari identifikasi variabel, definisi operasional variabel, skope penelitian, populasi dan penentuan sampel, sumber dan jenis data, cara pengumpulan data, model analisis, serta teknik analisis. *Identifikasi variabel*, menyatakan jenis variabel yang dapat menunjukkan ciri atau faktor yang menunjukkan variasi dalam permasalahannya. *Definisi operasional variabel*, menyatakan penjelasan karakter yang membentuk variabel permasalahan

penelitian dalam tesis ini beserta cara pengukurannya. *Skope penelitian*, membatasi luasnya permasalahan penelitian sehingga mengarahkan pembahasan dan analisis permasalahan penelitian. *Populasi dan sampel*, menyatakan deskripsi populasi beserta proses bagaimana sampel diambil dari populasi. *Sumber dan jenis data*, menyatakan klasifikasi sumber perolehan data. *Prosedur pengumpulan data*, menyatakan proses serta bagaimana data dikumpulkan dari sampel. *Model analisis*, menyatakan jenis beserta alasan penggunaan model analisis yang digunakan penyusun dalam analisis permasalahan. Sub bab terakhir dari metode penelitian adalah *Teknik analisis*, yang menyatakan tahapan analisis yang digunakan.

#### **e. Bab 5 :**

Merupakan HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN yang pada dasarnya berisi dua sub bab, yang terdiri dari : hasil penelitian dan analisis hasil penelitian.

*Hasil penelitian*, menyatakan deskripsi industri kecil logam di Sidoarjo serta sub bab *Analisis hasil penelitian*, menyatakan deskripsi keterkaitan industri kecil logam di Sidoarjo dengan kesebelas faktor sistem pengendalian manajemen, yaitu : struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, kompensasi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengukuran pelaksanaan, serta pengambilan keputusan.

#### **f. Bab 6 :**

Merupakan bagian yang terpenting yaitu : PEMBAHASAN HASIL ANALISIS. Bab ini berisi analisis kuantitatif dan kualitatif. *Analisis kuantitatif*, merupakan analisis model dan uji hipotesis serta *analisis kualitatif* merupakan pendukung analisis kuantitatif.

**g. Bab 7 :**

Merupakan SIMPULAN DAN SARAN yang berisi dua sub bab, yang terdiri dari : simpulan dan saran. *Simpulan* menyatakan jawaban dari hipotesis serta sub bab *saran*, menyatakan saran terkait dengan sesuatu yang terjadi di lapangan.