

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam mendirikan suatu perusahaan pasti memiliki tujuan-tujuan atau visi yang ingin dicapai. Tentunya dalam mewujudkan visi tersebut perusahaan melakukan rancangan strategi dan misi agar dapat mewujudkan visinya. Pada era globalisasi ini persaingan usaha semakin ketat. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi agar dapat bertahan, berdaya saing dan terus berkembang menghadapi persaingan yang ada. Oleh sebab itu perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya. Selain pengembangan strategi, perusahaan juga dituntut untuk dapat mengelola sumber daya yang dimiliki secara terprogram dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai.

Keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan merupakan gambaran prestasi atau kinerja sebuah perusahaan. kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan.

Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran. Penilaian prestasi atau kinerja perusahaan dilakukan sebagai langkah untuk dasar pengambilan keputusan bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan agar

sumber daya digunakan secara optimal guna meningkatkan kinerja perusahaan. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Hansen & Mowen, 1999). Pada saat ini masalah yang sering dihadapi oleh setiap perusahaan yaitu peningkatan sistem pengendalian yang tidak berjalan secara optimal dan otomatis, artinya Sistem Pengendalian Manajemen memerlukan karyawan sebagai penggerak atau eksekutor untuk menciptakan kinerja yang optimal, Salah satu faktor keberhasilan perusahaan juga adalah pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan, karyawan yang mampu menciptakan dan mengelola perusahaan akan memiliki keunggulan dalam organisasi dan perusahaan tersebut juga akan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Karyawan merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan karyawan. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawan yang ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan tugasnya, sebagai usaha kinerja yang baik.

Dalam kenyataan sering dijumpai bahwa suatu perusahaan memiliki pedoman Sistem Pengendalian Manajemen yang baik, namun tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, sehingga pengendalian manajemen yang telah dirancang tersebut tidak memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Sistem Pengendalian Manajemen dapat berjalan secara efektif dan efisien jika dilaksanakan sungguh-sungguh oleh manajemen. Tanggung jawab berjalannya Sistem Pengendalian Manajemen sangat bergantung pada manajemen.

Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian seluruh pegawai dalam perusahaan memegang peran penting untuk mencapai dilaksanakannya Sistem Pengendalian Manajemen secara efektif dan efisien.

Pada beberapa perusahaan seringkali terdapat permasalahan-permasalahan yang terjadi terutama pada kinerja yang fluktuatif, seperti yang beritakan oleh (<http://finance.detik.com/read/2015/05/26/084528/2924875/4/26-bumn-rugi-rp-117-triliun-ini-daftarnya>), Saat ini terdapat 119 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dari 119 BUMN tersebut tidak semuanya memiliki kinerja yang baik atau mampu meraih laba bersih sepanjang tahun 2014. Tercatat, sebanyak 26 perusahaan BUMN masih rugi. Dari 26 perusahaan tersebut, terdapat didalamnya PT. Industri Telekomunikasi (Persero). Dalam laporan keuangannya PT. INTI menunjukkan penurunan kinerja dilihat dari laba rugi dan *return on asset*.

Tabel 1.1

Penurunan Laba dan ROA PT. Industri Telekomunikasi (Persero) Tahun 2010-2014 (Dalam Juta Rupiah).

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014
Laba/Rugi	4,586.00	10,226.00	16,331.70	4,074.50	-265,959.70
ROA	0.70%	1%	1.50%	0.20%	-15.60%

Sumber: Laporan Tahunan PT. Industri Telekomunikasi 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat pada tahun 2010 -2012 Perusahaan memperoleh laba disertai dengan meningkatnya ROA, namun pada 2013 meskipun perusahaan memperoleh laba, tingkat perolehan laba atas aktiva mengalami penurunan dan pada 2014 perusahaan mengalami kerugian yang cukup

besar dan ROA pun mengalami penurunan hingga mencapai -15.60%. ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan PT. INTI tidak terlalu bagus yang disebabkan oleh karyawan yang tidak maksimal dalam bekerja.

Kasus yang terjadi pada bulan april 2014 diberitakan dalam (<http://www.surabayapagi.com/index.php?3b1ca0a43b79bdfd9f9305b8129829620e6bb330b984ab28a7b2634d2fc5f303>) disebutkan bahwa telah terjadi salah transfer di bank BRI dalam jumlah yang sangat besar, kesalahan ini terjadi diakibatkan oleh begawai bank itu sendiri. keteledoran seorang teller Bank BRI KCU Lumajang ini, pihak Bank BRI mengalami kerugian hingga Rp 2,5 Miliar, yang semuanya telah diinputkan ke rekening Sugiyono Gimam, pengusaha Tepung Tapioka dan Pom Bensin di Lumajang dan pemilik beberapa hotel di Surabaya. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas pekerjaan berkaitan dengan ketelitian pegawai bank BRI tersebut masih rendah.

Berdasarkan masalah tersebut perlu dilakukan suatu perbaikan terhadap kinerja, sehingga diharapkan pada periode selanjutnya kinerja yang tidak terlalu bagus tersebut tidak terulang lagi. Salah satu cara agar perusahaan tidak memperoleh kinerja yang kurang baik adalah menggunakan sistem yang dapat mengawasi dan mengendalikan segala aktivitas perusahaan agar berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang mengawasi segala kegiatan operasional perusahaan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan evaluasi atas kinerja yang telah dicapai. Selain itu, sistem pengendalian manajemen menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan

yang efektif dan efisien. Manajemen memerlukan gambaran secara riil mengenai lingkungan bisnis yang dihadapi sekarang dan di masa mendatang sehingga dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Dalam hal ini perusahaan perlu menerapkan suatu metode yang tepat untuk menyeimbangkan pengukuran aspek finansial dengan aspek non finansial.

Perusahaan Trimo (Peljhan dan Tekavcic, 2008), Wal-Mart, dan Dell Computer (Anthony dan Govindarajan, 2012:9) adalah perusahaan yang berhasil dalam jangka panjang. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak hanya mengembangkan strategi dengan baik, namun merancang sistem pengendalian serta proses yang memotivasi para pekerja untuk menjalankan strategi tersebut secara efektif.

Menurut Abdul Halim, Achmad Tjahyono dan Muh. Fakhri (2000), sistem pengendalian manajemen ini memiliki dua unsur penting yakni, lingkungan pengendalian dan proses pengendalian. Salah satu dari bagian lingkungan pengendalian yaitu pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Pusat-pusat pertanggungjawaban merupakan bagian-bagian dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas dalam bagian tersebut.

Proses pengendalian merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja sesuai dengan tujuan yang melibatkan interaksi dalam sebuah organisasi. Proses pengendalian ini meliputi perencanaan strategi (pemrograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja (Abdul Halim, Achmad Tjahyono dan Muh. Fakhri, 2003)

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh melina Dewi Lukman Lo (2014) dengan judul Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan Pada BUMN. lalu penelitian yang dilakukan oleh Deni Novalia dan Dina Hidayat (2014) dengan judul Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Individu Pada Perusahaan Retail Di Pekanbaru. Atas pertimbangan dua penelitian sebelumnya penulis dalam penelitian ini mereflikasi serta memfokuskan penelitian pada kinerja karyawan, dilihat dari seberapa besar pengaruh sistem pengendalian manajemen. Adapun objek penelitian yang digunakan berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

Berdasarkan latar belakang penelitian yang sudah dikemukakan dan fenomena yang terjadi, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero))”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Dengan melihat latar belakang pemilihan topik dan fenomena di atas, penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Rendahnya penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

2. Menurunnya kinerja karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Dengan melihat latar belakang pemilihan topik diatas, penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan sistem pengendalian manajemen pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
3. Seberapa besar pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang akan digunakan dalam penyusunan skripsi yaitu untuk menganalisis dan membuat kesimpulan mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar S-1.

### **1.3.2 Tujuan penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana pelaksanaan sistem pengendalian manajemen pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
3. Untuk menganalisis dan mengetahui seberapa besar pengaruh pelaksanaan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas penulis juga berharap dengan melakukan tinjauan ini akan memperoleh hasil yang dapat berguna secara teoritis dan praktis.

1. Manfaat penelitian secara teoritis:
  - 1) Bagi penulis
    - a. Penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan penulis, khususnya mengenai pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan.
    - b. Penulis juga dapat mengetahui sejauh mana kaitan antara teori dengan penerapannya dalam lapangan.

- c. Untuk memenuhi salah satu tugas syarat dalam menempuh ujian untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.

2. Manfaat penelitian secara praktis:

1) Bagi Instansi

- a. Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran yang lebih baik dari perusahaan mengenai pentingnya peranan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan bias menjadi bahan pertimbangan dalam perbaikan perusahaan bila seandainya ada hal-hal yang perlu diperbaiki, sehingga perusahaan dapat beroperasi lebih efektif dan efisien.

2) Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pemikiran yang bermanfaat untuk pembaca yang akan melakukan penelitian pada bidang yang sama.

3) Kegunaan akademis

Mampu menghasilkan suatu referensi yang berguna bagi lingkungan kampus universitas pasundan. Juga diharapkan dapat

memberikan tambahan ilmu pengetahuan yang bermanfaat khususnya dalam pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan.