

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan lingkungan dari era industri ke era informasi telah mengubah pandangan mengenai keberhasilan suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi di tentukan dari fungsi objektif yang diorientasikan kepada peningkatan kesejahteraan pemilik perusahaan, melainkan optimalisasi kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan memberikan kontribusi margin yang lebih besar pada perusahaan dan akan meningkatkan kesejahteraan pemilik perusahaan melalui peningkatan harga saham perusahaan serta kemampuan membagikan deviden.

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (The Oxford Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: *“Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment”*.

Kinerja dapat dikatakan sebagai suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja individu pegawai, unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik

suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui peningkatan kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Penilaian kinerja perusahaan (*Companies performanceassessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapaisasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini,

Banker, Kaplan dan Young (1995) mengatakan bahwa *the role of performance assessment in helping organization members to manage the value chain*. Merujuk pada konsep tersebut, maka penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur

berbagai aktivitas tingkat organisasi sehinggamenhasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi.

Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasiyang meliputi: (a) perbaikan perencanaan, (b) perbaikan proses, dan (c)perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi untukperbaikan “perencanaan-proses-evaluasi” selanjutnya. Proses “perencanaanprosesevaluasi” harus dilakukan secara terus-menerus (*continuous processimprovement*) agar faktor strategik (keunggulan bersaing) dapat tercapai.

Penting bagi manajemen untuk melakukan peningkatan kinerja terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agarpekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal inidilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari duasumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi financial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya, Sedangkaninformasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yangdipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan

Untuk meningkatkan keberhasilan usahanya, perusahaan melakukan pengukuran kinerja yang didasarkan kepada pemenuhan kepuasan pelanggan.Namun dalam prakteknya saat informasi keuangan memiliki dominasi yang kuat sebagai tolak ukur untuk menilai keberhasilan perusahaan.Sistem penilaian dengan

mengandalkan rasio keuangan dianggap mampu memberikan hasil yang memuaskan padahal ada faktor yang sangat penting yang kurang diperhatikan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu nonkeuangan yang menilai kinerja dari berbagai sudut pandang terutama faktor kontribusi customers dalam meningkatkan kontinuitas perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik saat ini diciptakan untuk kepentingan jangka panjang perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan mengukur kinerja aktiva berwujud (intangible assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang di peroleh dari *antaranews.com* tentang buruknya kinerja perusahaan BUMN di Indonesia dapat dilihat diantaranya yaitu :

Salah satu contoh buruknya kinerja perusahaan di Indonesia menurut menteri badan usaha milik negara setidaknya sebanyak 30 perusahaan milik negara memiliki kinerja yang buruk sehingga perlu ada penanganan khusus, banyak BUMN yang mampu meningkatkan kinerja dibanding tahun-tahun sebelumnya, namun yang benar-benar masih memprihatinkan atau rapor merah ada sekitar 30 perusahaan, dengan mengumpulkan direksi 35 BUMN berkinerja baik periode semester I 2013 diharapkan kinerja 30 perusahaan plat merah bisa membaik.

Dengan melakukan identifikasi BUMN mana saja yang kinerjanya memburuk. Selanjutnya akan diklarifikasi mengapa laba menurun, mengapa merugi, dan mengapa tidak bisa memperbaiki performa apakah di karenakan bagian intern

perusahaan .Perlu adanya pertemuan lebih lanjut dengan BUMN yang memiliki "rapor merah" untuk memperbaiki pencapaian kinerja yang baik. Dengan demikian diharapkan kinerja perusahaan bisa membaik hingga akhir tahun 2013.

Dari ke 30 perusahaan yang berplat merah diantaranya Perum Produksi Film Negara (PFN) , PT Pradnya Paramita , PT Balai Pustaka, PT Energy Management Indonesia (EMI) Persero, PT Survey Udara Penas , PT Industri Sandang dan PT Sarana Karya. Mengadakan Panggilan untuk ke 30 perusahaan plat merah tidak untuk memberi semacam "punishment" (hukuman) tapi lebih bagaimana mencari solusi yang terbaik bagi perusahaan.

Dari beberapa BUMN yang memiliki kesulitan, namun menurut menteri badan usaha milik negara juga bangga terdapat 35 BUMN yang hadir dan berprestasi baik. Dengan mengumpulkan 35 BUMN berkinerja baik dilakukannya diskusi di ibaratkan seperti "tadarusan" untuk bertukar pikiran bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut bisa meningkatkan kinerjanya. Namun tetap dibutuhkan upaya dari manajemen dan organisasi perusahaan tersebut untuk meningkatkannya lagi kinerja untuk dapat meningkatkan kondisi keuangan dari sebelumnya negatif menjadi positif.

Dari uraian di atas jelas terlihat betapa kriteria ukuran kinerja yang selama ini digunakan dalam menyatakan ukuran kesehatan suatu perusahaan kurang dapat diambil manfaatnya dengan baik, hal ini dapat beresiko menurunnya kepercayaan

masyarakat terhadap perusahaan, karena pernyataan atas kinerja perusahaan yang dihasilkan. Untuk itu adalah bijaksana apabila para pakar di instansi ini melihat perspektif yang lebih luas untuk mendorong suatu ukuran yang lebih rasional dalam rangka pencapaian strategik *objectives* suatu entitas. Bila perubahan perspektif ini dilaksanakan, diharapkan dapat memberi sumbangan saran yang lebih berarti dalam meningkatkan profesionalisme perusahaan

Dari uraian di atas dapat diuraikan bahwa PT.Pindad adalah salah satu BUMN yang memerlukan pengukuran kinerja dalam menilai kinerja perusahaan. Dengan adanya penilaian atau pengukuran kinerja ini akan meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap laporan kinerja perusahaan dapat melihat secara jelas bagaimana perusahaan dijalankan dan diharapkan mampu meminimalisasi tingkat kesalahan dalam pengegambilan keputusan bagi manajemen perusahaan maupun pihak lain yang berkepentingan.

Menurut (Kouzes,1993:32) Kinerja buruk dapat diakibatkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah komitmen organisasi suatu perusahaan dan pengendalian intern perusahaan tersebut. Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukannya, hal ini disebabkan pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kinerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes menemukan bahwa kredibilitas yang tinggi akan mampu

menghasilkan suatu komitmen dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan menghasilkan bisnis yang baik.

Penelitian terkait dengan komitmen organisasi dilakukan oleh Natalie J Allen dan John Meyer (1990), tentang pengukuran antecedent dari komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa komponen affective dan continuance pada komitmen organisasi secara empiris merupakan konstruk yang dapat dipisahkan dengan tidak ada korelasi. Komponen affective dan normative dapat dibedakan, namun terkait keduanya.

Penelitian Hiro Tugiman (2000), mengenai pengaruh peran auditor intern serta faktor-faktor pendukungnya terhadap peningkatan pengendalian intern dan kinerja perusahaan disimpulkan bahwa manajemen puncak sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pengendalian intern. Selain itu, pelaksanaan pengendalian dapat efektif apabila komitmen diantara pihak-pihak yang terkait dalam organisasi, baik sebagai individu maupun kelompok. Hal ini dimaksudkan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Dengan komitmen dan pengendalian intern maka akan tercipta organisasi/perusahaan yang economy, efficiency, dan effectiveness yang akhirnya akan bermuara pada kinerja organisasi/perusahaan yang baik.

Penelitian yang terkait dalam penelitian ini adalah replikasi dari penelitian Suwardi dan Joko Utomo (2011), tentang Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Kinerja (studi pada pegawai setda kabupaten Pati).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja setda kabupaten Pati, sedangkan penelitian ini meneliti mengenai pengaruh komitmen organisasi dan pengendalian intern terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk menulis skripsi dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perusahaan PT.PINDAD (persero) Bandung”**

1.2 Identifikasi Masalah

1. Bagaimanakomitmen organisasi pada PT.Pindad
2. Bagaimana pengendalian intern pada PT.Pindad
3. Bagaimana kinerja padaPT.Pindad
4. Berapa besar pengaruh komitmen organisasi pada kinerja di PT.Pindad
5. Berapabesar pengaruh pengendalian intern pada kinerja di PT.Pindad
6. Berapa besar pengaruh komitmen organisasi dan pengendalian intern pada kinerja PT.Pindad secara simultan

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahuikomitmen organisasi pada PT.Pindad.
2. Untuk mengetahui pengendalian intern pada PT.Pindad.
3. Untuk mengetahui kinerja PT.Pindad.

4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi pada kinerja PT.Pindad.
5. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian intern pada kinerja PT.Pindad.
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan pengendalian intern pada kinerja PT.Pindad secara simultan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

- a. Bagi akademik.
 1. Memberikan wawasan tambahan kepada mahasiswa mengenai bagaimana pengaruh komitmen organisasi dan pengendalian intern dalam mengukur kinerja suatu perusahaan.
 2. Untuk menambah pemahaman tentang aplikasi konsep pada matakuliah yang bersangkutan.
 3. Untuk memperkaya perbendaharaan ilmu pengetahuan, sehingga mahasiswa dapat mengembangkan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan judul yang diangkat oleh penulis.
 4. Sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian terhadap pengaruh komitmen organisasi dan pengendalian intern dalam mengukur kinerja dalam suatu perusahaan.
 5. Sebagai bahan referensi di perpustakaan.

b. Bagi Perusahaan (PT.Pindad (Persero) Bandung)

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan pemikiran sebagai bahan pertimbangan dalam mengadakan perbaikan dan koreksi yang diperlukan, sehingga pada akhirnya dapat menunjukkan pengukuran kinerja pada perusahaan.
2. Sebagai masukan bagi pihak pengembangan perusahaan dan pihak lain untuk menilai tingkat kinerja pada PT.Pindad (Persero) Bandung.

c. Bagi penulis

Untuk menambah wawasan dan untuk membandingkan teori yang diperoleh dalam perkuliahan dengan pelaksanaan dalam aktivitas sesungguhnya dilapangan.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis melalui hasil penelitian ini di harapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan khususnya mengenai ilmu komitmen organisasi dan pengendalian intern terhadap peningkatan kinerja pada suatu perusahaan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penulis mealaukan penelitian dan pengambilan data kuesioner yang di perlukan pada PT.Pindad (persero) jl. Jend Gatot Subroto no 377 .

2. Waktu Pelaksanaan

Penulis melakukan penelitian selama satu bulan lebih trhitung dari tanggal 11 Maret 2014 – 15 april 2014.