

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Menurut **Porter (1980)**, pelaku bisnis dituntut untuk berlomba-lomba melakukan strategi kompetisi dengan fokus penciptaan pada sesuatu yang berbeda untuk melayani konsumen dengan perpaduan yang unik. **Porter (1999)** juga mengatakan bahwa inti strategi suatu organisasi adalah “*coping with competition*”. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri sedekat mungkin dengan kompetisi pasar yang sedang dihadapinya. Perusahaan harus mempunyai kinerja yang baik agar menjadi lebih unggul dalam bersaing dengan kompetitornya.

Literatur strategi manufaktur menunjukkan bahwa kualitas perusahaan sebagai salah satu prioritas bersaing utama untuk memperoleh manfaat bersaing adalah sesuatu yang dapat didukung. **Hopwood (1976); Otley (1987); Kominis dan Emmanuel (2007)** menyatakan bahwa teori kontrol manajemen mengatur dampak motivasi dari setiap dorongan bagi manajer sangat tergantung pada korelasi pengukuran dan evaluasi kinerja manajer yang dipengaruhi dengan penghargaan yang diinginkan sehingga membawa nilai bagi kepuasan kerja manajer. Nilai yang diukur digambarkan dalam bentuk uang, hadiah, dan sebagainya.

Namun tidak semua berpendapat seperti itu. Menurut **Locke et al (1988); Locke dan Latham (1990)** ada argumen yang berbeda. Menurut

mereka mayoritas bawaan orang lebih berorientasi pada tujuan. Bahkan pencapaian target tidak terkait dengan uang, hadiah dan sebagainya. Secara garis besar lebih cenderung ke perilaku organisasi yang baik, yang memberikan kepuasan bagi perusahaan maupun keberhasilan bagi manajer perusahaan. Penentuan tujuan perusahaan dan strategi untuk mencapainya dilakukan dalam suatu proses yang dinamakan perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk menentukan tujuan perusahaan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang manajer harus bisa merencanakan dan mengkoordinasi manajemen suatu perusahaan dengan sangat baik serta dapat mendorong efisiensi kegiatan dan kepatuhan pada kebijakan manajerial yang telah ditetapkan. Selain itu juga, seorang manajer harus bisa mempromosikan, mengarahkan, mengendalikan, mengatur dan memeriksa berbagai aktivitas dengan tujuan untuk meyakinkan tercapainya tujuan entitas.

Pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian integral dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Manajer merupakan bagian yang menjalankan organisasi sekaligus merupakan bagian dari pencapaian tujuan suatu perusahaan. Dengan demikian perkembangan pengetahuan dan teknologi yang menghasilkan timbulnya gagasan baru berupa penerapan

mekanisme/metode/cara kerja baru menuntut adanya pemodifikasian sistem dari seorang manajer terhadap fungsi pengendalian manajemen yang berjalan secara terus menerus.

Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan dengan efektif jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh manusia. Tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat bergantung pada manajer. Manajer menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian, seluruh pegawai dalam organisasi memegang peranan penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan secara efektif. Seorang manajer juga harus memiliki motivasi dan komitmen yang besar dalam dirinya untuk mengelola perusahaan tersebut, sehingga kinerja perusahaan tersebut dapat menjadi lebih baik. Dengan adanya motivasi dan kinerja serta komitmen yang baik dari seorang manajer maka akan menimbulkan kualitas yang baik bagi perusahaan.

Menurut **Pinder (1998)** motivasi adalah seperangkat energi kekuatan. Sedangkan **Meyer (2001)** dan **Herscovitch (2001)** mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Hal ini menyiratkan bahwa motivasi adalah suatu konsep yang lebih luas dari komitmen dan komitmen yang merupakan salah satu bagian dari kekuatan yang memberikan dorongan untuk lebih termotivasi dalam melakukan atau menjalankan fungsi pengendalian manajemen untuk mencapai sasaran atau tujuan dari perusahaan, sehingga

menimbulkan umpan balik dan penghargaan dari motivasi dan kinerja manajer tersebut.

Sistem Pengendalian Manajemen memiliki tiga fungsi pengendalian manajemen yaitu pengendalian, koordinasi dan perencanaan. Fungsi pengendalian (*operating control*) inilah yang akan diambil sebagai variabel moderating dalam hubungan manajemen kualitas proses dan kinerja kualitas produk. Sistem pengendalian akan mempengaruhi arah dan tingkat usaha yang ditunjukkan oleh manajer. Dari sinilah diharapkan dengan adanya perubahan arah dan usaha atau kerja manajer ke arah yang lebih baik dapat mempengaruhi peningkatan kualitas kinerja manajer. Fungsi pengendalian terdiri dari *goal* (sasaran), *feedback* (umpan balik) dan *incentive* (penghargaan).

Pemikiran-pemikiran di atas mendorong penulis untuk melakukan penelitian tentang fungsi pengendalian manajemen terhadap motivasi dan kinerja manajer dengan mengambil judul “**Pengaruh Kualitas Fungsi Pengendalian Manajemen (*Goal, Feedback, Incentive*) Terhadap Motivasi Dan Kinerja Manajer Pada PT. Telkom Indonesia**”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, dalam era perdagangan bebas seperti saat ini sebagian besar perusahaan semakin menyadari bahwa dalam memperoleh target harus didukung dengan perilaku manajer serta keputusan yang tepat dari manajer. Manajer harus bertindak sebaik mungkin untuk

mengendalikan manajemen di perusahaan sehingga tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dapat mencapai sasaran, adanya umpan balik dan memperoleh penghargaan sehingga memberikan keuntungan dan kepuasan bagi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan pokok yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah masing-masing komponen Fungsi Pengendalian Manajemen (*goal, feedback, incentive*) berpengaruh terhadap kinerja manajer suatu perusahaan
2. Apakah motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja manajer suatu perusahaan.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

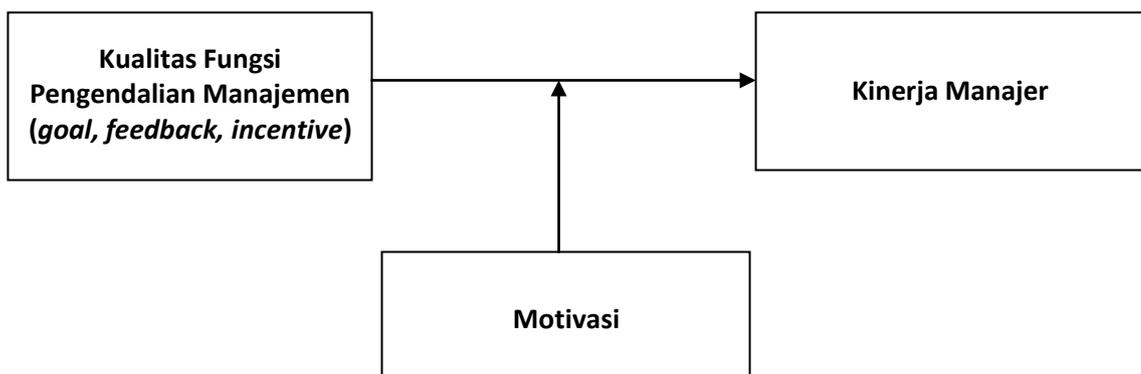
1. Untuk mengetahui bahwa masing-masing komponen fungsi pengendalian manajemen (*goal, feedback, incentive*) berpengaruh terhadap kinerja manajer suatu perusahaan.
2. Memperoleh bukti bahwa motivasi akan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajer suatu perusahaan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi :

1. Perusahaan, yaitu sebagai sumbangan pemikiran untuk perbaikan kebijakan kualitas fungsi pengendalian manajemen (*goal, feedback, incentive*) terhadap motivasi dan kinerja manajer suatu perusahaan.
2. Pembaca, yaitu sebagai tambahan referensi ilmiah pada penelitian berikutnya mengenai masalah yang sama.
3. Penulis, yaitu menambah pengetahuan dalam menerapkan konsep teori yang berhubungan dengan kualitas pengendalian manajemen (*goal, feedback, incentive*) terhadap motivasi dan kinerja manajer sebagai bagian dari subsistem Sistem Pengendalian Manajemen.

### 1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis



Atas dasar kerangka pemikiran teoritis tersebut hipotesis penelitian dapat diturunkan sebagai berikut :

- H1 : Kualitas fungsi pengendalian manajemen mempengaruhi kinerja manajer
- H2 : Motivasi memoderasi pengaruh kualitas fungsi pengendalian manajemen terhadap kinerja manajer

## **1.6. Metoda Penelitian**

### **1.6.1. Jenis Penelitian**

Penelitian bersifat studi kasus dengan mengevaluasi kualitas fungsi pengendalian manajemen (*goal, feedback, incentive*) terhadap motivasi dan kinerja manajer suatu perusahaan.

### **1.6.2. Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah perusahaan jasa yang menerapkan kualitas fungsi pengendalian manajemen dalam aktivitas perusahaan.

### **1.6.3. Teknik Pengumpulan Data**

#### 1. Observasi

Yaitu dengan mengadakan pengamatan secara langsung di lokasi perusahaan.

#### 2. Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait langsung di dalam memperoleh data yang diperlukan.

#### 3. Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan.

#### **1.6.4. Sumber Data**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder.

##### **1. Data Primer.**

Data primer adalah data yang berupa laporan keuangan, anggaran tahunan perusahaan dan data-data lain yang mendukung dilaksanakannya fungsi pengendalian manajemen pada perusahaan, serta penjelasan langsung dari perusahaan.

##### **2. Data Sekunder.**

Data sekunder adalah data yang merupakan catatan-catatan yang ada di perusahaan tempat penelitian diadakan.

#### **1.6.5. Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengaruh kualitas fungsi pengendalian manajemen (*goal, feedback, incentive*).

#### **1.6.6. Metode Analisis Data**

Analisis data adalah kelanjutan rangkaian proses dari tahap pengumpulan dan penyajian data. Data dianalisis secara kualitatif dan pembahasannya dilakukan dengan membandingkan antara kriteria yang seharusnya dengan kenyataan yang ada di dalam perusahaan. Adapun langkah-langkah yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menjabarkan dan menganalisa Visi dan Misi perusahaan untuk melihat tujuan (*goal*) pada perusahaan.
2. Menjabarkan dan menganalisa struktur organisasi dan struktur informasi perusahaan untuk melihat gambaran aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan.
3. Menjabarkan dan menganalisa proses-proses pembuatan program pada perusahaan.
4. Menjabarkan dan menganalisa sistem pemberian umpan balik (*feedback*) pada perusahaan.
5. Menjabarkan dan menganalisa sistem pemberian penghargaan (*incentive*) pada perusahaan.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

Dalam penyusunan skripsi ini, sistematika pembahasan adalah dimulai dari latar belakang hingga kesimpulan. Penulisan sistematika tersebut adalah sebagai berikut :

#### **Bab I. Pendahuluan**

Terdiri dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesis, metoda penelitian dan sistematika penulisan.

#### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Menjabarkan teori yang melandasi penelitian ini dan beberapa penelitian terdahulu yang telah diperluas dengan referensi atau

keterangan tambahan yang dikumpulkan selama pelaksanaan penelitian.

**Bab III Objek dan Metoda Penelitian**

Menjabarkan dan mendeskripsikan kondisi dan aktifitas-aktifitas perusahaan yang menjadi objek penelitian.

**Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Membahas dan menganalisa hasil pengumpulan data.

**Bab V Kesimpulan dan Saran**

Berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.