

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Beberapa tahun terakhir ini sektor ekonomi memberikan kontribusi yang semakin tinggi baik terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dunia maupun penyediaan lapangan kerja. Sektor ekonomi dalam hal kaitannya dengan penjualan suatu produk merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting bagi manusia, karena dengan adanya kegiatan ini manusia dapat menjalin hubungan dengan manusia lain.

Manusia diciptakan lengkap dengan akal dan budinya, agar dapat mengembangkan kemampuannya guna mempertahankan hidup. Namun pada kenyataannya manusia tidak dapat hidup seorang diri, ia memerlukan orang lain untuk saling melengkapi agar dapat mencapai suatu harapan serta tujuan hidupnya. Untuk membaurkan manusia satu dengan manusia lain agar dapat mencapai suatu harapan serta tujuannya, yakni dengan adanya pengendalian manajemen. Karena dengan adanya pengendalian manajemen, diharapkan manusia dapat saling mengerti satu sama lain. Secara tidak langsung pengendalian manajemen membawa manfaat yang sangat besar dalam kehidupan manusia.

Manusia membutuhkan manusia lain agar dapat memenuhi kebutuhan atau tujuan mereka masing-masing. Misalnya, dalam suatu perusahaan diperlukan manusia yang mampu memimpin dan dapat dipimpin, seperti seorang direktur yang memiliki karyawan untuk menjalankan perusahaannya, begitu juga sebaliknya. Fungsi seorang direktur dengan karyawan ini saling melengkapi, dan diperlukan suatu kerjasama antara keduanya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam perusahaan

tersebut tentunya terdiri sekumpulan manusia, karena itu diperlukan kegiatan pengendalian manajemen di dalamnya guna menggerakkan perusahaan tersebut sehingga dapat tercapai tujuan bersama.

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dan untuk mewujudkannya, maka perusahaan akan memberikan kebijakan-kebijakan pada para karyawannya, guna mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan akan memiliki dua kebijakan yang nantinya akan diterapkan dalam perusahaannya, yaitu kebijakan pemerintah dan kebijakan perusahaan itu sendiri. Maksud dari kebijakan pemerintah di sini adalah kebijakan yang harus dipatuhi suatu pemimpin perusahaan dalam mengatur perusahaannya, seperti misalnya kebijakan jamsostek, cuti dan lain-lain. Sedangkan untuk kebijakan perusahaan adalah kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaannya guna mencapai tujuan bersama dari perusahaan. Kebijakan yang diberikan perusahaan, diharapkan dapat dipahami dan dilaksanakan oleh karyawan dengan baik. Namun, terkadang pesan dari kebijakan-kebijakan itu tidak dapat ditangkap oleh para karyawan dengan baik sehingga menjadikan manajemen dalam suatu perusahaan yang terjadi kurang efektif. Sebuah kebijakan yang hanya dipasang dalam papan pengumuman bukan merupakan komunikasi. Tetapi kalau kebijakan itu dibaca, dimengerti dan ditanggapi, maka kebijakan itu dapat disebut dengan komunikasi yang dihasilkan dari suatu pengendalian manajemen itu efektif. Suatu manajemen dikatakan efektif, hanya apabila suatu gagasan dapat berpindah dari benak seseorang ke benak orang lainnya.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat organisasi yang penting untuk meningkatkan efektivitas kinerja dalam perusahaan. Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan harus

memiliki sistem yang menunjang dan tenaga kerja berkualitas, sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal. Suatu sistem pengendalian manajemen berusaha untuk mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh sub unit perusahaan agar mengarah pada tujuan perusahaan dan tujuan para manajernya.

Porporato (2006: 73) menyatakan bahwa:

“Sistem pengendalian manajemen didesain dan digunakan dengan tujuan untuk menentukan, mengukur dan menurunkan celah antara harapan dan kenyataan yang mungkin terjadi serta pencapaian yang telah dicapai”.

Sistem pengendalian manajemen juga merupakan suatu mekanisme baik secara formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil atau output yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisan (Anthony dan Govindarajan, 2007: 6). Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu variabel penting dalam literature akuntansi manajemen. Sistem pengendalian manajemen pada literature akademis akuntansi dalam beberapa tahun terakhir cenderung masih mengarah pada penelitian eksploratori dan hanya berfokus pada konseptualisasi dan pembangunan dimensi variabel. Sehingga konsekuensinya hanya sedikit penelitian yang melihat pengaruh dari sistem pengendalian manajemen terhadap beberapa variabel output perusahaan, misalnya; kinerja dan kepuasan kerja.

Dasar dari sebuah pengawasan atau pengendalian adalah proses perencanaan. Hasil dari sebuah perencanaan adalah misi, objektif, atau anggaran operasional yang secara keseluruhan akan disertai oleh sistem pengendalian. Sebuah sistem

pengendalian manajemen yang baik seharusnya dapat membantu dalam proses pembuatan keputusan dan memotivasi setiap individu dalam sebuah organisasi agar melakukan keseluruhan konsep yang telah ditentukan (Ricky W.Griffin dan Ronald J. Ebert, 2006: 58).

Agar suatu rencana penjualan dapat dilaksanakan seperti yang diharapkan dan untuk dapat memperoleh keuntungan yang maksimal tersebut, maka diperlukan pengendalian penjualan. Pengendalian penjualan tersebut dapat diartikan sebagian suatu studi dan analisis atas kegiatan penjualan, kebijaksanaan, metode yang diikuti dengan tidak lanjutnya untuk memperoleh volume penjualan yang di kehendaki, dengan biaya yang wajar agar menghasilkan laba kotor yang di perlukan untuk mencapai pendapatan atas investasi yang diharapkan.

Permasalahan yang muncul dalam dunia usaha saat ini terkait dengan penerapan sistem pengendalian manajemen adalah upaya peningkatan sistem pengendalian yang tidak berjalan secara otomatis. Artinya sistem pengendalian manajemen memerlukan beberapa faktor pendukung terutama dari lingkungan internal perusahaan, yaitu karyawan sebagai eksekutor dan basis modal untuk menciptakan kinerja yang optimal, sehingga pengetahuan yang dimiliki karyawan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan (Garvin, dalam Kim, 1993).

Pengetahuan serta wawasan yang dimiliki oleh karyawan merupakan keunggulan kompetitif perusahaan, di mana perusahaan yang mampu menciptakan pengetahuan, mengelolanya, guna belajar lebih cepat dari pesaing akan memiliki keunggulan kompetitifnya dalam suatu industri (Therin, 2002). Di mana dalam konteks perusahaan pengetahuan diperoleh dari upaya pembelajaran yang dilakukan perusahaan kepada para karyawannya. Salah satu manfaat pembelajaran organisasi

(*organizational learning*) adalah untuk menurunkan peluang terjadinya pengulangan kesalahan (ADB, 2008).

Suatu perusahaan harus dapat saling berkomunikasi dengan baik antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, karena itu merupakan kunci utama dalam suatu perusahaan. Suatu perusahaan yang jarang berkomunikasi dengan para karyawannya, akan mengakibatkan kesalahpahaman yang sangat fatal. Oleh karena itu, dalam suatu perusahaan perlu adanya pembelajaran organisasi. Tanpa adanya pembelajaran organisasi yang mendekatkan perusahaan dengan karyawan, juga akan menimbulkan desas desus yang nantinya akan merugikan perusahaan.

Nymark (2002: 92) menyatakan bahwa:

“Pembelajaran organisasi adalah proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik, lebih jauh organisasi dipandang sedang belajar saat organisasi berusaha mengkodefikasi kejadian-kejadian lampau ke dalam rutinitas yang menjadi arahan perilaku dan pembelajaran organisasi terjadi melalui berbagai sudut pandang, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman terdahulu”.

Salah satu manfaat dari pembelajaran organisasi adalah untuk menurunkan peluang terjadinya pengulangan kesalahan. Pembelajaran organisasi berpengaruh negatif terhadap probabilitas terjadinya pengulangan kesalahan dan berpengaruh positif terhadap kinerja para karyawan. Melihat tingkat kepentingan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi pada perusahaan, serta adanya kesenjangan penelitian tentang konsekuensi dari variabel ini maka penelitian tentang konsekuensi dari sistem pengendalian manajemen merupakan hal yang sangat menarik dan perlu dilakukan yang bertujuan menutupi celah kesenjangan tersebut dengan harapan mampu untuk mengembangkan area riset dan praktek dalam sistem

pengendalian manajemen perusahaan tentang konsekuensi dari sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi sangat berperan terhadap efektivitas pemasaran dalam pencapaian tujuan dari perusahaan. Di mana kinerja diartikan sebagai gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan.

PT. Istana Bandung Raya Motor adalah salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam penjualan kendaraan bermotor. Fenomena yang ada pada PT. Istana Bandung Raya Motor antara lain, yaitu sistem penganggaran yang bersifat top down dan menganggap semua karyawan mampu untuk mencapainya serta kurangnya penambahan pelatihan non formal untuk meningkatkan wawasan, kecedasan dan karakter karyawan yang sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Karena adanya penurunan tingkat pembelian tersebut, pihak manajemen PT. Istana Bandung Raya Motor menargetkan pembelian dari 70% produksi kendaraan pada tahun 2013 menjadi minimal 90% produksi kendaraan pada tahun 2014 (Sumber: *Management Marketing* PT. Istana Bandung Raya Motor).

Untuk menargetkan pembelian yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan memenangkan persaingan sesama pelaku usaha yang sama, maka PT. Istana Bandung Raya Motor harus berfokus pada pencapaian dari efektivitas pemasaran agar tidak mengalami penurunan tingkat pembelian. Oleh karena itu, dalam rangka memenangkan persaingan bisnis serta meningkatkan jumlah pembelian PT. Istana Bandung Raya Motor, maka pihak manajemen melakukan beberapa program strategi.

Strategi yang dilakukan, yakni dengan melakukan sistem pengendalian manajemen serta membenahi organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut dengan sistem pembelajaran organisasi.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka penelitian ini akan mengevaluasi pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran perusahaan yang akan ditulis ke dalam skripsi dengan judul

“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Efektivitas Pemasaran Pada PT. Istana Bandung Raya Motor di Kota Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran sistem pengendalian manajemen pada PT. Istana Bandung Raya Motor di Kota Bandung.
2. Bagaimana gambaran pembelajaran organisasi pada PT. Istana Bandung Raya Motor di Kota Bandung.
3. Bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran pada PT. Istana Bandung Raya Motor di Kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan mengenai gambaran sistem pengendalian manajemen pada PT. Istana Bandung Raya Motor di Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan tentang pembelajaran organisasi pada PT. Istana Bandung Raya Motor di Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan seberapa besar pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran pada PT. Istana Bandung Raya Motor di Kota Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun secara praktis, sebagai berikut:

1. Secara Teoritis/Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan), yaitu bagi perkembangan ilmu manajemen. Diharapkan dapat berguna bagi pihak terkait untuk mengetahui pentingnya sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi dalam kaitannya dengan efektivitas pemasaran pada PT. Istana Bandung Raya Motor di Kota Bandung.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pembaca, sebagai bahan informasi untuk membantu dalam melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen terutama berkaitan dengan pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran pada PT. Istana Bandung Raya Motor di Kota Bandung.