

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses untuk memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang-orang dalam suatu organisasi untuk melaksanakan aktivitas di dalam organisasi tersebut yang akan mendorong kepada pencapaian tujuan organisasi (**Anthony dan Govindarajan, 2004**). Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas, sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari dua bagian yang berbeda, tapi sangat erat berhubungan dan kadang-kadang tidak dapat dipisahkan. Dua bagian sistem pengendalian manajemen tersebut adalah struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen. Struktur adalah prasarana atau wadah untuk melaksanakan proses sistem pengendalian manajemen, sedangkan proses adalah suatu proses pengendalian manajemen terutama berkaitan dengan perilaku yang melibatkan interaksi antara manajer dengan manajer, maupun manajer dengan karyawan.

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu alat untuk mengimplementasikan strategi. Tiap organisasi memiliki strategi yang berbeda-beda,

dan pengendalian harus disesuaikan dengan syarat strategi spesifik. Strategi yang berbeda memerlukan prioritas dan perilaku yang berbeda pula.

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 organisasi.

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk memberikan jaminan melalui para manajer bahwa organisasi tersebut telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. Sistem pengendalian yang baik berperan pada cara maupun tujuannya, artinya tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian organisasi. Dengan adanya suatu sistem ini pula berbagai aktivitas, khususnya terhadap produktivitas dapat membantu perusahaan dalam memelihara dan memastikan sampai sejauh mana sasaran juga tujuan program serta kegiatan operasional di dalam perusahaan, apakah sejalan dengan sasaran dan tujuan perusahaan atau tidak. **(Dianto, 2010)**

Dengan diterapkan sistem pengendalian manajemen pada suatu perusahaan akan memungkinkan mereka bergerak maju dalam menunjang produktivitas, sehingga memungkinkan manajer untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan pada suatu perusahaan.

**Schwandt (1993)** mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai sebuah sistem dari aksi, aktor, simbol dan proses yang memungkinkan organisasi

mentransform informasi menjadi pengetahuan yang bernilai yang dapat digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan kapasitas adaptasi jangka panjangnya. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersama-sama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi. Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (**Marquardt, 1996:15**).

**Kloot (1997)** mengatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah salah satu proses mengidentifikasi permasalahan, proses menentukan solusi terbaik, dan bagaimana perusahaan dapat dengan cepat merespon perubahan lingkungan bisnis yang akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, semakin intensif organisasi melakukan pembelajaran, maka perusahaan akan selalu lebih unggul dari pesaing.

Sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi sangat berperan terhadap kinerja karyawan terhadap pencapaian tujuan dari perusahaan. Dimana 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. (**Sutrisno, 2013**)

Menurut **Mahsun (2006:25)** menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau

program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Kinerja bisa juga dapat dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja perusahaan merupakan penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba (Sucipto, 2003).

Melihat tingkat kepentingan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi pada perusahaan, maka penelitian tentang sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi merupakan hal yang sangat menarik dan perlu dilakukan. Untuk itu penelitian ini akan bertujuan menutupi celah tersebut dengan harapan mampu untuk mengembangkan area riset dan praktik dalam sistem pengendalian perusahaan tentang konsekuensi dari sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka penelitian ini akan mengevaluasi pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. yang akan ditulis kedalam skripsi dengan judul **“PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PADA PT. KIMIA FARMA (Persero) Tbk. UNIT RISET DAN PENGEMBANGAN BANDUNG”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Unit Riset dan Pengembangan Bandung ?
2. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Unit Riset dan Pengembangan Bandung ?
3. Apakah ada pengaruh dari penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Unit Riset dan Pengembangan Bandung ?

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh atas penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Unit Riset dan Pengembangan Bandung.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Unit Riset dan Pengembangan Bandung.

2. Untuk mengetahui pengaruh penerapan pembelajaran organisasi terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Unit Riset dan Pengembangan Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Unit Riset dan Pengembangan Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memeberikan kegunaan bagi seluruh pihak yaitu:

1. Bagi penulis  
Menambah pengetahuan penulis mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Unit Riset dan Pengembangan Bandung.
2. Bagi perusahaan  
Memberikan masukan bagi para manajer tentang pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen, dan pembelajaran organisasi untuk menunjang tumbuh kembang perusahaan
3. Bagi akademisi  
Memberikan ilmu pengetahuan yang berguna bagi pembaca dan sebagai bahan pertimbangan yang dapat memberikan ide untuk pengembangan penelitian lebih lanjut dimasa yang akan datang.