

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah hal yang penting dalam pengendalian formal dan sistem umpan balik yang dimaksudkan untuk memonitor hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan standar dari kinerja yang ditetapkan sebelumnya (Hosfstede, 1978 dalam Lekatompessy, 2012). Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu mekanisme secara formal didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (*output*) yang diinginkan dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan (Porporato, 2006).

Anthony dan Govindrajan (2002:7) menyebutkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu alat atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Sedangkan menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui visi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sehingga dapat dikatakan sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Berdasarkan Anthony dan Govindrajan (2002:1) terdapat elemen-elemen sistem pengendalian dan setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen, yaitu :

1. Pelacak atau sensor adalah sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penaksiran (*assessor*) yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang harusnya terjadi.
3. *Effector* yaitu suatu perangkat yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
4. Jaringan komunikasi yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dengan *effector*.

Suatu perusahaan yang telah berjalan sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan-kegiatan perusahaan. AICPA (*American Institute of Certified Public accountants*) dalam Wilopo (2006:349) menjelaskan bahwa pengendalian internal sangat penting, antara lain untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia serta untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik maka suatu perusahaan akan lebih mudah dalam pencapaian tujuannya.

Berdasarkan Dewi (2012) dalam tulisannya yang berjudul Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU

Yogyakarta bahwa kinerja karyawan dapat mengalami penurunan, hal seperti ini dapat terjadi dikarenakan adanya motivasi kerja di dalam diri mereka menurun dan adanya peluang-peluang untuk melakukan kecurangan. Pengimplementasian Pengendalian Internal yang baik pada semua struktur organisasi dalam perusahaan, maka dapat disediakan jaminan memadai mengenai prestasi dan sasaran kinerja dalam mengefektivaskan dan mengefisiensikan operasional perusahaan, sehingga dalam laporan keuangan dapat memenuhi ketentuan hukum yang bisa ditetapkan dan diregulasi. Jika pengendalian internal lemah maka akan mengakibatkan kekayaan perusahaan tidak terjamin keamanannya, informasi akuntansi yang ada tidak teliti dan tidak dapat dipercaya kebenarannya, tidak efisien dan efektifnya kegiatan-kegiatan operasional perusahaan serta tidak dapat dipatuhinya kebijakan yang telah ditetapkan.

Pengendalian merupakan suatu hal yang penting bagi suatu organisasi dalam melakukan berbagai aktivitas, kegiatan maupun prosedur dengan tujuan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Demikian pula dunia usaha mempunyai perhatian yang makin meningkat terhadap pengendalian intern. Berdasarkan Kurniawan (2012:102) pengendalian internal adalah suatu proses yang efektivitasnya dipengaruhi oleh aktivitas dewan komisaris, manajemen atau pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan-tujuan berikut:

1. Keandalan laporan keuangan
2. Efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi
3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui tujuan dari implementasi pengendalian internal adalah untuk memastikan bahwa organisasi telah menerapkan sistem pelaporan keuangan yang andal, organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatan operasionalnya dengan efektif dan efisien serta organisasi mematuhi hukum maupun peraturan-peraturan yang berlaku ketika menjalankan bisnisnya. Suatu organisasi yang menerapkan pengendalian yang buruk atau bahkan tidak menerapkan pengendalian sama sekali didalam kegiatannya dapat mengakibatkan organisasi mengalami kerugian, kegagalan bahkan dapat berujung pada kejatuhan organisasi.

Selain itu dalam pencapaian tujuan perusahaan, banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, salah satunya adalah budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga pada hakikatnya budaya organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi.

Budaya organisasi menurut Anthony dan Govindarajan (2004) meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku secara asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan yang secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berpikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan

prestasi kerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Menurut Sule dan Saefullah (2005) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja. Menurut Block (dalam Moeljono, 2005) semakin banyak bukti yang mengungkapkan bahwa hanya perusahaan dengan budaya organisasi yang efektif yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

Selain budaya organisasi, unsur yang dapat diharapkan untuk mendukung tercapainya tujuan suatu perusahaan yaitu kinerja karyawan. Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja (Gordon (2009) dalam Nawari; 2006 : 63).

Fitrah (2014) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa masalah yang ada dalam manajemen sumber daya manusia merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi adalah masalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan dianggap penting bagi perusahaan karena keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri dan kinerja merupakan prestasi kerja suatu perusahaan.

Berdasarkan Moeheriono (2010:60) menjelaskan bahwa Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut penelitian Dewi (2012) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik agar kinerja karyawan lebih optimal. Pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan itu sendiri. Maka dari itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dari segi pemimpin maupun karyawan pada pola tugas, tanggung jawab, berdaya guna

sesuai dengan peraturan dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Contoh fenomena sederhana yang dapat kita lihat adalah dari semakin bertumbuhnya industri *gaming* di Indonesia. Industri *gaming* sendiri dapat dikatakan merupakan industri yang menjanjikan, sebab pada tahun 2015 Asia Pasifik menguasai 47% dari keseluruhan nilai pendapatan industri *game* di dunia. Fakta lain menunjukkan bahwa Indonesia menjadi negara dengan tingkat pertumbuhan investasi terbesar di sektor industri *game* yaitu sebesar 45%, jauh lebih besar dari negara-negara Asia Tenggara lainnya. Kekuatan pelaku industri *game* lokal pun pada tahun 2015 menguasai 10% diantaranya dan terus bertambah seiring dengan diberikannya dukungan dari Kementerian Komunikasi dan Informasi (Kemkominfo) dan Badan Ekonomi Kreatif (BEK). (Dikutip dari artikel yang diakses pada 13 Agustus 2017, dari <https://www.duniaku.net>)

Dalam skala mikro, pertumbuhan industri ini ternyata menjadi “pisau bermata dua” yang di satu sisi dapat memberikan peluang bagi perusahaan sekaligus memberikan ancaman berupa terjadinya tindak pelanggaran hak cipta maupun peniruan kekayaan intelektual. Sebut saja kasus dimana salah satu perusahaan pembuat dan pengembang *game* lokal bernama TouchTen Games telah menghasilkan *game* android yang banyak dikenal banyak orang yaitu “Ramen Chain” dan dirilis pada 1 Oktober 2013. Namun seminggu setelah Ramen Chain dirilis, muncul *game* duplikat yang serupa. Bukan hanya logonya saja yang ditiru, tetapi kredit dan semua yang ada di dalam *game* itu pun ditiru. Perusahaan Touchten pun khawatir bahwa *game* tiruan yang diberi nama “Daren Ramen Shop” ini memiliki *malware* yang bisa merusak perangkat dan sekaligus reputasi Touchten.

Apalagi *game* duplikat ini menggunakan iklan notifikasi, yang terlalu sering muncul dan mengandung link yang aneh. (Diakses pada 13 Agustus 2017, dari <http://www.kotakgame.com>)

Dari kasus tersebut dapat dilihat bahwa kejahatan berupa duplikasi / kloning *game* sangat mungkin terjadi dan bisa disebabkan oleh beberapa hal, seperti kebocoran informasi dari pihak pembuat dan pengembang *game* yang asli, dimana karyawan dapat dicurigai sebagai penyebar informasi ke perusahaan-perusahaan pesaing. Hal lain yang dapat menyebabkan terjadinya kejahatan ini adalah keadaan *market share* industri *gaming* yang diperebutkan oleh banyak perusahaan pengembang maupun perusahaan pembuat *game*, sehingga memunculkan kemungkinan beberapa perusahaan mengambil jalan pintas dengan melakukan kejahatan digital untuk terus meraup keuntungan dan dapat merebut lebih banyak bagian dari *market share*.

Bila kita amati kasus tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang dimiliki pihak Touchten belum dapat dikatakan berhasil diterapkan dengan maksimal. Suatu sistem pengendalian manajemen pada hakikatnya dapat dijadikan sebuah dasar pelaksanaan kerja sekaligus dasar penilaian terhadap pencapaian akan keberhasilan penerapan strategi perusahaan tersebut. Sistem pengendalian manajemen yang dibangun perusahaan dapat digunakan untuk mengantisipasi kegagalan serta kerugian yang mungkin terjadi. Bila perusahaan Touchten memiliki sistem pengendalian manajemen yang bekerja secara maksimal maka kemungkinan terjadinya kasus serupa di kemudian hari dapat dikatakan akan lebih kecil. Dengan sistem pengendalian yang bekerja maksimal juga perusahaan Touchten dapat memperoleh pedoman dalam



melaksanakan strategi dan melakukan kegiatan peluncuran produk *game* yang dibuatnya sedemikian rupa, sehingga Touchten dapat terhindar dari kejahatan seperti ini.

Selain itu, kita dapat juga mengamati bahwa pengendalian internal begitu penting dan dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Pengendalian internal sendiri dimanfaatkan perusahaan untuk mengurangi kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan, seperti pembocoran rahasia perusahaan ke pihak lain. Pengendalian internal yang baik juga seharusnya dapat menyajikan informasi yang tepat bagi manajer/dewan direksi untuk mengambil keputusan. Dalam kasus yang dialami Touchten terlihat bahwa pengendalian internal yang dilakukan juga belum maksimal sehingga nyatanya terjadi tindak pencurian hak cipta yang dilakukan perusahaan pesaing terhadap produk *game* buatannya.

Budaya organisasi pun tak kalah dibutuhkan oleh suatu perusahaan *game*. Perusahaan yang memiliki banyak karyawan tentu terdiri dari berbagai latar belakang suku dan budaya yang berbeda yang menempati pos-pos jabatan di berbagai tingkat level kerja. Dalam menghasilkan produk *game*, tentu diperlukan sinergi dan penyatuan ide atau gagasan dari seluruh karyawan dengan jabatan-jabatan yang terkait sehingga produk *game* yang dihasilkan dapat bersifat universal dan dapat diterima oleh konsumen (tidak bermuatan yang menyinggung SARA maupun kejahatan tertentu). Selain itu, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan *game*. Sebagai ilustrasi, perusahaan *game* dalam proses pembuatan dan pengembangan produknya memerlukan kinerja karyawan secara efektif dan efisien, sehingga produknya dapat menjadi pelopor suatu *game* maupun menghindari perusahaan dari kemungkinan pencurian ide. Budaya organisasi

seperti etos kerja yang tinggi dalam ilustrasi tersebut dapat berfungsi mengarahkan berbagai karyawan dengan latar belakang berbeda pada suatu kesatuan visi dan pandangan sehingga memicu karyawan untuk bekerja lebih optimal, efektif, dan efisien dalam mencapai prestasi kerjanya (dalam hal ini perusahaan biasanya memberikan penghargaan pada karyawan yang bekerja cepat namun berkualitas, sesuai dengan budaya organisasi yang dimiliki perusahaan *game* tempat ia bekerja).

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam lagi pada perusahaan *game* dan mengukur hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Oleh karena itu penulis mengambil judul penelitian ini yang diberikan judul “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian Internal, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian Internal, dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian Internal, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

a. Manfaat Praktis

1. Manfaat bagi manajemen perusahaan yang bergerak di bidang *games* atau *software*, agar hasil dari penelitian ini dapat memperbaiki sistem pengendalian dan berbagai kebijakan di perusahaan *games* atau *software* serta dapat memperbaiki pengendalian internal dan budaya organisasi bagi kinerja karyawan perusahaan tersebut.
2. Manfaat bagi peneliti, dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memperoleh pengetahuan mengenai sistem pengendalian manajemen, pengendalian internal, dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka pengembangan ilmu sistem pengendalian manajemen khususnya dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan *games* atau *software* yang dilakukan oleh manajemen khususnya dalam pengaruh kinerja karyawan. Selain itu dalam penelitian ini diharapkan juga bahwa pengendalian internal dan budaya organisasi dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

