

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama. Begitu juga dengan sebuah perusahaan, sebuah perusahaan terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan semula. Setiap perusahaan memiliki tujuan jangka pendek dan juga tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek setiap perusahaan adalah mencapai tingkatan profit yang memuaskan, sedangkan tujuan jangka panjangnya lebih mengarah pada keeksistensian perusahaan itu sendiri (*going concern*).

Untuk mencapai tujuannya, biasanya sebuah perusahaan membentuk divisi-divisi atau unit bisnis yang didalamnya terdapat para pegawai sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dan divisi-divisi atau unit bisnis tersebut dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap divisi atau unit bisnis tersebut. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk mempermudah perusahaan melakukan penilaian kinerja para pegawainya. Karena dengan penilaian kinerja perusahaan dapat mengetahui hal-hal apa saja yang harus lebih diperhatikan perusahaan mengenai para pegawainya karena pegawai merupakan ujung tombak sebuah perusahaan yang peranannya sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Disinilah peran seorang manajer sangat dibutuhkan. Seorang manajer harus mampu menyelaraskan tujuan yang dimiliki oleh para pegawai dengan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Karena setiap pegawai dapat dipastikan memiliki tujuan yang berbeda dan tidak sedikit pegawai yang memiliki tujuan yang berbeda dengan tujuan perusahaan. Seorang manajer harus mampu mempengaruhi bawahannya bahwa pencapaian tujuan perusahaan dapat berimbas pada pencapaian tujuan individu pegawai. Tidak jarang para manajer berbagai divisi atau unit bisnis memformulasikan strategi tambahan yang memungkinkan divisi atau unit bisnis yang mereka pimpin mencapai tujuan divisi atau unit bisnis tersebut, dengan kata lain dapat menciptakan keefektifan kinerja divisi atau unit bisnis yang dipimpinnya.

Efektifitas kinerja sebuah divisi merupakan cerminan dari efektifitas kinerja manajer yang memimpinnya. Seperti halnya pegawai, para manajer pun tentu saja dinilai kinerjanya. Penilaian kinerja para manajer dari tiap-tiap divisi ini dilakukan oleh manajer pusat yang bertugas di kantor pusat. Setiap manajer divisi harus melaporkan kegiatan operasional divisi yang dipimpinnya tersebut kepada manajer tersebut. Manajer pusat ini bertugas sebagai seorang *controller*. Jika seorang manajer divisi atau unit bisnis melakukan pengendalian manajemen terhadap para pegawai dalam divisinya, maka seorang manajer pusat melakukan pengendalian manajemen pada seluruh divisi yang ada dalam sebuah perusahaan melalui para manajer divisi untuk mengetahui efektifnya kinerja para pegawai perusahaan tersebut. Pengendalian manajemen ini sangat penting dilakukan untuk menciptakan keselarasan antar divisi dalam perusahaan yang dipimpin oleh para manajer yang berbeda. Perusahaan yang didalamnya terdapat pengendalian manajemen yang baik akan lebih mudah mencapai tujuan baik tujuan jangka pendek ataupun jangka panjangnya dibandingkan dengan

perusahaan yang tidak memiliki pengendalian manajemen yang memadai. Karena pengendalian manajemen ini merupakan hal yang sangat penting, biasanya pengendalian manajemen ini dilakukan dengan sebuah sistem agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan lebih tersusun dan lebih baik.

Pada perusahaan jasa yang berhubungan langsung dengan para konsumen, pegawai berperan penting karena para pegawai yang langsung bertemu dan melayani para konsumennya. Hal tersebut merupakan tantangan bagi para manajer sebagai pihak yang langsung berhubungan dengan para pegawai untuk menciptakan pegawai-pegawai yang unggul agar kepercayaan dan kepuasan konsumen tercapai. Seorang manajer harus memiliki kemampuan memotivasi dan mempengaruhi para bawahannya. Mempengaruhi disini bermakna positif yang dijabarkan mempengaruhi para pegawai agar tertanam didalam diri mereka masing-masing bahwa perusahaan adalah aku, aku adalah perusahaan” dengan demikian tanpa harus diperintah, para pegawai sudah memiliki kesadaran untuk selalu memberikan pelayanan terbaik mereka guna menjaga nama baik perusahaan dan mencapai kepuasan serta kepercayaan konsumen karena untuk perusahaan jasa, kepuasan dan kepercayaan pelanggan adalah hal yang sifatnya wajib untuk dicapai. Seperti halnya PT. PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara) yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa infrastruktur.

Dewasa ini perkembangan dunia usaha dalam bidang bursa komoditi berjangka berkembang dan bergerak dengan pesat terutama di kota-kota besar, perusahaan semacam ini semakin menjamur. Mereka bersaing ketat untuk menjadi perusahaan yang terbaik dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat luas. PT. PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara) merupakan salah satu perusahaan yang

kompeten dalam bidang jasa infrastruktur dan memiliki struktur organisasi yang cukup kuat sehingga dapat dipercaya keberadaannya oleh masyarakat dan menjadikannya sebagai salah satu perusahaan yang besar.

Di perusahaan ini pegawai khususnya di bidang marketing adalah ujung tombak dari keberhasilan perusahaan, mereka memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda tetapi mempunyai satu kesamaan yaitu semangat yang tinggi dalam bekerja untuk mencapai kepercayaan konsumen. Dengan perbedaan tersebut dibutuhkan kemampuan untuk beradaptasi dengan baik agar dapat memperoleh informasi dan pengetahuan yang berguna. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah para manajer yang memiliki kemampuan untuk memotivasi para pegawai yang memiliki tujuan yang berbeda-beda sehingga dapat memiliki tujuan yang sama dengan tujuan perusahaan.

Pada perkembangannya perusahaan memiliki beberapa saingan usaha, agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan bertanggungjawab, oleh karena PT. PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, maka sumber daya manusia adalah faktor utama. Sementara itu, manusia dalam melaksanakan tugasnya tentu dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang ada atau biasa disebut iklim organisasi. Hubungan antar pegawai atau pegawai dengan atasan akan ikut berpengaruh terhadap kinerja mereka, sehingga hubungan yang baik antar pegawai, dan antara pegawai dengan atasan sangat diperlukan agar hubungan yang baik dapat dijaga maka komunikasi yang ada pun harus terus dijaga dan dipelihara oleh mereka yang ada di perusahaan atau organisasi tersebut.

Tingkat keluar masuk pegawai yang sangat tinggi di perusahaan ini membuat keadaan selalu berubah dan serba baru. Dalam hal ini dibutuhkan sebuah pengendalian manajemen yang baik sehingga keefektifan kinerja perusahaan dapat selalu terjaga. Keefektifan yang terjadi pada sebuah perusahaan merupakan cerminan dari efektifnya kinerja para pegawai yang bekerja pada perusahaan tersebut. Dan tentu saja hal tersebut tidak lepas dari peran manajer perusahaan yang sangat besar dalam pencapaian tersebut dengan melakukan sebuah pengendalian manajemen dengan sistem yang baik.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian yang diberi judul :

**“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajer pada Perusahaan Jasa.” (Studi Kasus pada PT. PLN Persero)**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengendalian manajemen pada PT. PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara) telah memadai.
2. Bagaimana kinerja para pegawai pada PT. PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara).
3. Bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajer PT. PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara Persero).

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kememadaian sistem pengendalian manajemen pada PT. PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara).
2. Untuk mengetahui kinerja para manajer pada PT. PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara).
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajer pada PT. PLN Persero (Perusahaan Listrik Negara).

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki kegunaan untuk berbagai pihak, yaitu:

1. **Bagi perusahaan,** hasil penelitian dapat member masukan dan informasi yang dapat digunakan sebagai suatu bukti yang mendukung dalam mengetahui peranan pengendalian manajemen dalam menunjang kinerja manajer pusat laba, sehingga selalu dapat memperbaiki kinerjanya.
2. **Bagi pembaca,** dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan pengetahuan yang bermanfaat mengenai pentingnya peranan pengendalian manajemen dalam menunjang kinerja manajer pusat laba. Penelitian ini juga dapat menambah pengetahuan dan dapat dijadikan sebagai referensi untuk melakukan penelitian.
3. **Bagi penulis,** dapat menambah wawasan berfikir mengenai pengembangan dan pengaplikasian peranan pengendalian manajemen dalam menunjang kinerja manajer pusat laba, mampu membandingkan dan melihat sisi aplikasinya pada praktek sesungguhnya dalam kegiatan peningkatan perusahaan. Di samping itu,

penelitian ini untuk memenuhi salah satu syarat mengikuti Sidang Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.