

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

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

Untuk mencapai tujuan-tujuan yang sudah direncanakan maka perusahaan harus memiliki suatu sistem pengendalian manajemen yang baik. Karena pengendalian manajemen menurut Anthony dan Govindarajan (2005) merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi pegawai lainnya untuk mengimplemetasikan strategi organisasi. 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.

Di samping itu dengan penilaian kerja akan ada kaitannya dengan kontraprestasi serta untuk menyadarkan dan meyakinkan bagi pegawai mengenai pentingnya tindakan korelasi perbaikan atas pekerjaan-pekerjaan yang telah dilakukan. Karena setiap pegawai dapat dipastikan memiliki tujuan yang berbeda dan tidak sedikit pegawai yang memiliki tujuan yang berbeda dengan tujuan perusahaan. Tidak jarang para manajer berbagai divisi atau unit bisnis memfokuskan 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 para karyawan, para manajer pun tentu saja dinilai kinerjanya. Penilaian kinerja para manajer dari tiap-tiap divisi ini dilakukan oleh manajer pusat yang bertugas dikantor pusat. Setiap manajer divisi harus melaporkan kegiatan operasional divisi yang dipimpinnya tersebut kepada manajer pusat. Manajer pusat ini bertugas sebagai *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-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 panjang dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki pengendalian

manajemen yang memadai. Karena pengendalian manajemen ini merupakan hal yang sangat penting dan keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktikkan desentralisasi. Biasanya pengendalian manajemen ini dilakukan dengan sebuah sistem agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan lebih tersusun dan lebih baik.

Dalam menerapkan pengendalian manajemen, Mulyadi dan Setiawan (1995:5) menyatakan bahwa harus terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok struktur dan proses. Termasuk dalam kelompok struktur adalah:

1. Struktur organisasi
2. Jaringan informasi
3. Sistem penghargaan

sedangkan yang terdapat dalam kelompok proses menurut Anthony *et al.* ( 1992:30 ) adalah:

1. Pemrograman
2. Penganggaran
3. Operasi dan pengukuran
4. Pelaporan dan analisis

Penerapan unsur-unsur pengendalian manajemen tersebut, ditujukan untuk mengetahui apakah kegiatan masing-masing unit bisnis telah dilakukan mengarah pada tujuan yang ditentukan. Pengukuran kegiatan dapat dilihat dengan membandingkan tujuan yang diinginkan dengan prestasi yang telah dicapai oleh unit bisnis atau pusat pertanggungjawaban. Prestasi adalah suatu keadaan yang

menunjukkan tingkatan keberhasilan kegiatan manajemen, dalam istilah yang lebih populer saat ini disebut dengan kinerja (*performance*) yang merupakan kinerja baik bagi setiap individu karyawan maupun untuk para eksekutif/manajer. Oleh karena itu pengendalian manajemen perlu dirancang secara sistematis dan dijalankan secara periodik untuk dapat menghasilkan suatu penilaian yang obyektif dan adil. Karena penilaian kinerja tersebut akan bermanfaat bagi karyawan ataupun manajer yang dinilai prestasi kerjanya, maupun akan bermanfaat bagi organisasi atau lembaganya.

Tingkat persaingan yang semakin tajam pada saat ini ditambah dengan perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi memunculkan tantangan-tantangan dan peluang dalam bisnis. Perusahaan harus memanfaatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan dan memperoleh profit semaksimal mungkin yang merupakan salah satu tujuan didirikannya perusahaan.

Dengan kondisi persaingan yang ketat, menuntut kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan sampai ke tingkat unit-unit usahanya hingga berada di titik efisien. Untuk mewujudkan efisiensi perusahaan, diperlukan kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan berbagai aktivitas dan program-program yang dilaksanakan, serta sumber daya yang dimiliki dan digunakan perusahaan.

Permasalahan yang muncul dalam dunia usaha saat ini terkait dalam penerapan sistem pengendalian manajemen adalah upaya peningkatan sistem pengendalian yang tidak berjalan secara otomatis, Galvaro (2005). 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.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti ingin mengevaluasi manfaat sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan, yang akan ditulis kedalam skripsi dengan judul :

**“Manfaat Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Untuk lebih jelasnya dalam menelaah masalah, berikut adalah beberapa poin mengenai identifikasi masalah yang utama. Identifikasi masalah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap peningkatan kinerja karyawan?
2. Bagaimana peningkatan kinerja para karyawan pada PT. KAI?
3. Seberapa besar manfaat sistem pengendalian manajemen terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. KAI?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui apakah terdapat pengaruh yang dihasilkan antara Sistem Pengendalian Manajemen terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui peningkatan kinerja para karyawan pada PT. KAI.
3. Untuk mengetahui seberapa besar manfaat sistem pengendalian manajemen terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. KAI.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, di beberapa segmen adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi

Terutama di lingkungan perguruan tinggi, diharapkan hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk menambah pengetahuan terapan dari pengetahuan teori dan praktek yang telah dipelajari di bangku kuliah.

2. Bagi Praktisi Bisnis

Hasil penelitian ini dapat memberi masukan dan menjadi bukti yang mendukung dalam mengetahui manfaat sistem pengendalian manajemen terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga selalu dapat memperbaiki kinerjanya.