

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini keadaan perekonomian dunia sudah memasuki era globalisasi, dimana sangat dirasakan persaingan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya sangat ketat. Keadaan seperti ini menuntut setiap perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien serta tetap memiliki usaha bisnis yang berkesinambungan baik dalam lingkup nasional maupun internasional. Dengan adanya kemajuan di dunia bisnis seperti ini, sudah dipastikan berdampak pada persaingan secara global.

Persaingan secara global akan menuntut setiap perusahaan untuk dapat meningkatkan daya saingnya. Ketatnya tingkat persaingan antar perusahaan dan didukung dengan perubahan ekonomi serta teknologi yang cepat merupakan dampak yang tidak dapat dihindari oleh setiap perusahaan yang ingin bertahan di dalam dunia bisnis.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh setiap perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan antar perusahaan dan perubahan ekonomi serta teknologi yang cepat adalah dengan mempertahankan dan meningkatkan pemasaran hasil produksi perusahaan, baik di dalam negeri maupun ke pasar internasional. Maka untuk mewujudkan terciptanya kualitas daya saing yang tepat untuk menghadapi ketatnya persaingan bisnis melalui peningkatan pemasaran hasil produksi perusahaan, diperlukan adanya efektivitas dan efisiensi kegiatan pemasaran dengan tujuan untuk mempertahankan kesinambungan dan kelangsungan hidup

perusahaan serta untuk memperoleh laba yang maksimal tentunya dalam bentuk penjualan barang atau jasa hasil dari perusahaan.

Semakin banyaknya perusahaan sejenis dalam berbagai bidang, perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, dan perubahan sosial ekonomi akan menuntut setiap perusahaan untuk selalu melakukan pengembangan diri dan berinovasi serta dapat meningkatkan kemampuan daya saingnya dengan perusahaan lain yang ditunjukkan melalui keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menemukannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya.

Setiap perusahaan perlu didorong untuk dapat beroperasi secara efektif dan efisien dengan tujuan agar hasil produknya mempunyai nilai saing yang cukup tinggi di pasar dan akhirnya perusahaan tersebut dapat memenangkan persaingan. Selain itu penetapan tujuan perusahaan secara keseluruhan baik jangka panjang maupun jangka pendek harus sudah direncanakan dengan baik dan perlu adanya sebuah pengendalian manajemen di dalamnya.

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan). Pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan kerja yang tidak sengaja maupun yang disengaja. Karena fokusnya adalah pada manusia dan implementasi rencana, pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan psikologis yang kuat. Kegiatan seperti komunikasi, menasehati, memberi semangat, dan mengkritik merupakan bagian penting dari proses ini.

Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Jadi, pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menjamin bahwa sumber daya manusia, fisik, dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan pedoman awal yang sudah ditentukan pada saat proses perencanaan strategi perusahaan.

Tingkat persaingan yang semakin ketat berdampak pada pola pikir perusahaan dimana perusahaan tidak lagi menitikberatkan pada tujuan penjualan dengan biaya produksi yang harus rendah. Hal ini bukan berarti tingkat penjualan harus diabaikan, tapi merupakan hal yang sangat penting karena pendapatan terbesar perusahaan adalah dari hasil penjualan barang atau jasa. Hal ini berarti setiap perusahaan dituntut untuk dapat berorientasi kepada konsumen atau pasar, yang berarti kerangka berpikir pemasaran dimulai dari penempatan konsumen sebagai titik tolak usaha yang dijalankan perusahaan dan penekanan perlunya keahlian pemasaran dan pembinaan distribusi pemasaran. Setiap perusahaan seharusnya sudah menerapkan orientasi pasar tersebut dengan langkah awal yaitu menggerakkan dan mengarahkan sumber daya yang ada seperti karyawan, bahan baku, dan modal yang dikuasai oleh suatu perusahaan secara efisien dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen serta memperoleh laba yang maksimal tetapi dengan pengeluaran atau biaya yang minimal.

Setiap perusahaan harus memiliki konsep pemasaran yang baik dan berkualitas untuk dapat memasarkan barang atau jasa yang dihasilkannya. Konsep pemasaran yang dimaksud adalah bagaimana dapat memenuhi keinginan konsumen

agar konsumen dapat merasa puas dan di sisi lain perusahaan dapat memaksimalkan laba yang diharapkan dari hasil penjualan barang atau jasa sesuai dengan tujuan awal perusahaan yaitu pencapaian laba maksimal dengan biaya yang minimal. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan langkah pesaing dalam memasarkan barang atau jasa yang dihasilkannya. Hal yang perlu diperhatikan yaitu apakah barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan pesaing dapat menguasai pasar atau tidak, harga barang atau jasa perusahaan pesaing, pendistribusian yang cepat dan aman, serta tempat pendistribusian yang strategis, promosi yang menarik dapat membuat konsumen tertarik dan memilih barang atau jasa yang ada.

Tingginya tingkat produksi suatu perusahaan belum tentu dapat menjamin keberhasilan pemasaran, tetapi pemasaran yang berhasil di pasaran akan mendorong tingkat produksi lebih tinggi lagi. Jika volume produksi dapat ditingkatkan tetapi tidak dapat dipasarkan secara maksimal maka akan berdampak hasil yang sia-sia bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Pendapatan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh biaya pemasaran, tetapi dipengaruhi juga oleh faktor manajerial perusahaan.

Suatu perusahaan harus menempatkan perhatian lebih dalam hal pengendalian kegiatan pemasaran terhadap jenis barang atau jasa, daerah pemasaran, pasar sasaran, konsumen atau pelanggan, dan besarnya jumlah pemesanan atau pembelian produk. Maka perlu adanya analisis pemasaran yang baik dan memadai untuk dapat mengarahkan kegiatan pemasaran yang sesuai dengan rencana awal perusahaan dan menghindari terjadinya pengurangan pendapatan.

Keberhasilan kegiatan pemasaran pada suatu perusahaan selain ditentukan oleh biaya pemasaran juga dibutuhkan pengarahan kegiatan pemasaran yang baik

dan terus terpantau oleh pihak manajemen perusahaan. Maka berbagai keputusan dan strategi manajemen yang dihasilkan perlu dikaji dan dipelajari perkembangannya terus-menerus. Dibutuhkan adanya pengendalian stratejik yang sangat baik dalam hal ini untuk dapat menyesuaikan strategi agar kegiatan pemasaran tetap stabil walaupun banyak terjadi perubahan yang dapat mempengaruhi keadaan perusahaan kapanpun. Untuk dapat menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan di bidang pemasaran barang atau jasa sebagai *output* proses produksi, maka perusahaan diharuskan memiliki sistem yang baik, sumber daya manusia yang berkualitas, yang dapat ditunjukkan dengan adanya penerapan sistem pengendalian manajemen yang maksimal demi keberlangsungan hidup perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu mekanisme baik secara formal maupun informal yang 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 (Anthony dan Govindarajan, 2001 : 6).

Porporato (2006) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja optimal dari suatu perusahaan. Sistem pengendalian manajemen merupakan kesatuan akuntansi manajemen untuk mengumpulkan dan melaporkan data serta mengevaluasi kinerja perusahaan. Suatu sistem pengendalian manajemen berusaha untuk mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh semua subunit organisasi agar mengarah pada tujuan organisasi dan tujuan para manajer. Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu variabel penting dalam literatur akuntansi manajemen.

Pesatnya perkembangan dunia bisnis di segala bidang tidak terkecuali bidang telekomunikasi berdampak pada munculnya berbagai inovasi produk seperti alat penghubung telekomunikasi antar personal yang semakin canggih dan penyediaan jasa telekomunikasi yang semakin beragam dan praktis mulai dipasarkan secara global. Tingkat permintaan yang tinggi akan barang atau jasa di bidang telekomunikasi tersebut menuntut sebuah perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi untuk semakin banyak melakukan inovasi dengan mengikuti perubahan ekonomi dan selera pasar yang ada saat ini, merancang strategi pemasaran yang baik dan tepat kepada masyarakat luas, dan melakukan perbaikan kualitas barang atau jasa yang dipasarkan agar tetap memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Hal-hal tersebut membutuhkan suatu pengendalian yang jelas, tepat, dan memadai. Seperti pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau biasa disebut PT. INTI (Persero) yang bergerak dalam bidang telekomunikasi. PT. INTI (Persero) merupakan suatu perusahaan yang bergerak dan beroperasi serta memasok berbagai jenis peralatan telekomunikasi dan jasa telekomunikasi. PT. INTI (Persero) ini berkedudukan di Bandung tepatnya di Jalan Moch. Toha no 77, yang sudah berdiri sejak 30 Desember 1974 dan sampai sekarang PT. INTI (Persero) masih tetap konsisten dalam menyediakan barang atau jasa telekomunikasi di seluruh Indonesia.

Persaingan antar pemasok di bidang telekomunikasi pun tidak dapat dihindarkan. PT. INTI (Persero) selalu berupaya dalam bersaing dengan perusahaan sejenis. Menyadari ketatnya tingkat persaingan di bidang telekomunikasi maka PT. INTI (Persero) terus melakukan upaya untuk meningkatkan strategi pemasaran barang atau jasa yang disediakan. Untuk dapat mempromosikan barang atau jasa

dari PT. INTI (Persero), diperlukan berbagai media promosi yang sangat efektif untuk dapat memasarkannya. Kegiatan komunikasi pemasaran perusahaan membutuhkan strategi perancangan kegiatan pemasaran secara keseluruhan yang harus dikeluarkan oleh PT. INTI (Persero) dan hal tersebut dibutuhkan pengendalian manajemen yang tepat.

Selain pengendalian manajemen yang tepat, perusahaan juga harus memiliki pengetahuan yang memadai. Pengetahuan adalah keunggulan kompetitif perusahaan, dimana perusahaan yang mampu menciptakan pengetahuan, mengelolanya untuk dapat belajar lebih cepat dari perusahaan pesaing akan memiliki keunggulan kompetitifnya dalam suatu industri (Therin, 2002). Dimana dalam konteks perusahaan, pengetahuan diperoleh dari upaya pembelajaran yang dilakukan perusahaan kepada para karyawannya.

Salah satu manfaat pembelajaran organisasi adalah untuk menurunkan peluang terjadinya kesalahan (ADB, 2008). Penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh negatif terhadap probabilitas terjadinya pengulangan kesalahan, dan berpengaruh positif terhadap kinerja (Senge et al, 1994 dalam ADB, 2008).

Pemasaran barang atau jasa di PT. INTI (Persero) selain membutuhkan pengendalian manajemen, juga membutuhkan pengetahuan yang tepat melalui pembelajaran organisasi yang ditunjukkan dengan kinerja sumber daya manusia dalam upaya memasarkan barang atau jasa dari PT. INTI (Persero).

Berdasarkan pemaparan hal tersebut diatas, maka penelitian ini akan mengevaluasi pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran yang akan ditulis kedalam

skripsi dengan judul **“PENGARUH PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS PEMASARAN : STUDI KASUS PADA PT INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (Persero)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Apakah ada pengaruh secara parsial dari penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap efektivitas pemasaran?
2. Apakah ada pengaruh secara parsial dari penerapan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran?
3. Apakah ada pengaruh secara simultan dari penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran?

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 efektivitas pemasaran.

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara parsial penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap efektivitas pemasaran.

2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara parsial penerapan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara simultan penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi peneliti lain : dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi peneliti lain yang mengangkat permasalahan yang sama dan memberikan gambaran tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi dalam bentuk praktik langsung di suatu perusahaan.
2. Bagi peneliti : dapat menerapkan teori yang telah ditempuh di bangku kuliah dan dapat memperoleh pemahaman lebih lanjut mengenai sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi serta pengaruh masing-masing variabel terhadap efektivitas pemasaran.
3. Bagi perusahaan : dapat memberikan informasi bagi perusahaan tentang manfaat penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi yang telah dijalankan oleh perusahaan untuk kepentingan internal perusahaan dalam hal meningkatkan keunggulan kompetitifnya dan membuat target efektivitas pemasaran pada PT. INTI (Persero).