

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat menuntut organisasi untuk selalu terus menerus melakukan perbaikan proses bisnisnya. Organisasi dituntut untuk dapat mengelola proses bisnisnya secara tepat, efektif dan efisien dengan melihat berbagai kondisi yang ada, agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengelolaan ini tidak dapat dilakukan dengan baik apabila organisasi tidak mengetahui kondisi yang sedang dialaminya saat ini dan yang akan dihadapinya di masa mendatang. Pentingnya pengukuran kinerja diperlukan dalam dunia bisnis. Manajemen kinerja (performance management) menjadi suatu kebutuhan bagi perusahaan.

Berdasarkan wawancara awal penelitian dengan direktur utama PT Multi Reka terdapat beberapa fenomena yang menunjukkan kinerja manajerial PT Multi Reka masih rendah yaitu :

- a. Adanya karyawan yang menunda-nunda pekerjaannya dan lalai dalam bekerja.
- b. Sistem pelaporan transaksi penjualan yang sering bermasalah.
- c. Kualitas SDM yang masih rendah, baik dari aspek mental dan kurangnya koordinasi.
- d. Belum ditempatkannya karyawan sesuai dengan kompetensinya dan ketidaksesuaian pendidikan dengan uraian tugas yang dibebankan yang mengakibatkan kegelisahaan karyawan dalam bekerja serta masih adanya karyawan yang berkeluh kesah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.
- e. Adanya pembagian kerja kepada karyawan tidak sesuai dengan kemampuannya sehingga pengerjaan tugas tersebut menjadi tidak efektif dan efisien.
- f. Target perusahaan belum tercapai yang disebabkan adanya peristiwa yang terjadi.

Berdasarkan permasalahan di atas diperlukan adanya kemampuan serta keahlian para manajer dalam menyelesaikan tugas-tugasnya serta adanya sikap mental yang mendorong karyawan untuk dapat menciptakan kinerja yang tinggi. Pendekatan yang dianggap penting dan sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial yaitu sistem pengendalian intern, penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko,

Faktor-faktor penting dibalik kebutuhan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: Pertama: Pengukuran kinerja yang baik dapat menunjukkan bahwa kinerja selama ini telah mendukung upaya-upaya perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan. Kedua: Pengukuran Kinerja akan memungkinkan keunggulan kompetitif dan memberikan kerangka kerja untuk perbaikan terus-menerus (Kumar,et.al.,2005). Ketiga: Menunjukkan Akuntabilitas. Keempat: Memenuhi Kebutuhan Pelanggan dan Pendukung dari seluruh unit kerja. Kelima: Meningkatkan Komunikasi internal unit kerja dengan Perusahaan, (Smith J., 2006). Sistem penilaian kinerja yang baik haruslah terintegrasi untuk semua unit dan aktivitas di perusahaan. Indikator kinerja yang terbentuk tidak hanya berupa indikator kinerja finansial (keuangan) tetapi juga indikator kinerja nonfinansial. Pengukuran kinerja pada PT Multi Reka telah menggunakan Key Performance Indicators (KPI). KPI merupakan matrik baik finansial maupun non finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerjanya. Key Performance Indicator biasanya digunakan untuk menilai kondisi suatu bisnis serta tindakan apa yang diperlukan untuk menyikapi kondisi tersebut. Matrik Key Performance Indicators menjelaskan performa kinerja yang hendak dicapai oleh sebuah perusahaan serta langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk merealisasikan obyek strategi dari perusahaan tersebut. Sebuah matrik dikatakan sebagai Key Performance Indicators ketika memenuhi kriteria berikut ini:

- Memiliki target. Yakni target apa yang hendak dicapai serta waktu yang diperlukan untuk meraih target tersebut.
- Berorientasi pada outcome. Jadi tidak sekedar output (hasil dari proses) sebab outcome berpengaruh secara signifikan.
- Memiliki nilai threshold (ambang batas). Yakni untuk membedakan antara nilai target dengan nilai aktual.

Key Performance Indicators memiliki peran penting bagi kemajuan sebuah perusahaan. Sebab, perusahaan akhirnya dituntut memiliki visi dan misi yang jelas serta langkah praktis untuk merealisasikan tujuannya. Dan tidak sekedar itu saja, dengan Key Performance Indicators perusahaan bisa mengukur pencapaian performa kerjanya. Apakah sudah sesuai atukah belum sama sekali. Karena Key Performance Indicators merupakan alat ukur performa kinerja sebuah perusahaan, maka Key Performance Indicators juga harus mencerminkan tujuan yang ingin diraih oleh perusahaan tersebut. Artinya, Key Performance Indicators setiap perusahaan bisa jadi berbeda sesuai dengan kebutuhannya. Oleh karena itu sebelum menetapkan Key Performance Indicators, perusahaan harus melakukan beberapa persiapan berikut ini:

- Menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
- Memiliki bisnis proses yang telah terdefinisi dengan jelas.
- Menetapkan ukuran kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
- Memonitor setiap kondisi yang terjadi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Key Performance Indicators membutuhkan perencanaan yang matang. Selain itu juga harus didukung oleh ketersediaan data dan informasi yang akurat serta konsisten. Di sinilah peran penting sistem informasi bagi sebuah perusahaan.

Jika perusahaan mampu menyediakan sistem informasi yang akurat, konsisten, dan mudah diakses bagi siapa saja yang berkepentingan, niscaya data yang diperoleh bisa dipertanggungjawabkan keakuratan dan konsistensinya. Agar Key Performance Indicators bisa berfungsi dengan optimal, maka Key Performance Indicators harus memenuhi kaidah SMART. Yakni scientific (spesifik), measurable (terukur), achievable (bisa dicapai/realistis), reliable (bisa dipercaya), time bound (target waktu).

Organisasi perlu melakukan monitoring dan pengukuran secara terus-menerus untuk memastikan bahwa proses bisnis yang dijalankannya dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, melalui strategi pengelolaan yang tepat.

Penggunaan KPI memungkinkan perusahaan untuk memonitor apakah strategi yang telah disusun berjalan dengan baik atau tidak. sehingga dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja perusahaan dapat dilihat dari pencapaian aktual KPI-nya tersebut. Melalui serangkaian indikator kinerja yang tepat dan melalui metode pemilihan key performance indicators, diharapkan proses pembinaan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan optimal, obyektif dan memberikan kontribusi positif bagi kinerja perusahaan. Manfaat penerapan Key Performance Indicators (KPI) adalah :

- kinerja setiap pegawai dapat dievaluasi secara lebih obyektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektivitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja pegawai;
- setiap pegawai juga menjadi lebih paham mengenai hasil kerja yang diharapkan darinya. hal ini akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
- pembinaan kinerja pegawai dapat dilakukan secara lebih transparan dan sistematis;
- sebagai dasar untuk pemberian reward dan punishment pegawai.

Key Performance Indicators merupakan indikator yang memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah kita tetapkan.

Namun dalam pelaksanaan dan implementasi KPI perusahaan mengalami hambatan dan sulitnya mencapai target. Untuk itu penelitian ini dimaksudkan untuk mendorong perusahaan memahami keterkaitan pelaksanaan prinsip Good Corporate Governance (GCG) dan penerapan manajemen risiko sangat diperlukan untuk menciptakan suatu sikap kepercayaan di kalangan masyarakat sebagai syarat mutlak bagi dunia usaha untuk dapat berkembang lebih baik lagi dan sehat kedepannya. Corporate Governance merupakan tata kelola perusahaan yang menjelaskan relasi antara berbagai partisipan dalam perusahaan yang berperan dalam penentuan arah kinerja dari perusahaan itu sendiri. pengertian corporate governance merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan

kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika. GCG tak lain sebagai komitmen, aturan main serta praktek penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika. Dalam membangun GCG yang diartikan sebagai penciptaan aturan main dan praktik penyelenggaraan usaha secara sehat dan beretika, dapat diterjemahkan dan diwujudkan dengan penciptaan struktur dan proses-proses yang ideal di dalam dan diantara organ-organ korporasi. Struktur dan proses-proses tersebut haruslah berjalan diatas landasan komitmen dari perusahaan secara keseluruhan dan juga komitmen dari unsur-unsur penyelenggaranya. Corporate Governance antara lain mengatur hubungan-hubungan antara Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi demi tercapainya tujuan perusahaan. Secara teoretis, *corporate governance* yang baik akan meningkatkan kinerja yang baik. *Forum for Corporate Governance in Indonesia*, berpendapat Bagi perusahaan sendiri, manfaat tertinggi (ultimate values) yang nantinya akan diperoleh dari menerapkan GCG adalah:

- Terciptanya kinerja perusahaan yang tinggi (high performance)
- Terwujudnya citra perusahaan yang harum (positive corporate image).

Dalam hal ini pengendalian intern memiliki peran yang penting dari fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengembalian keputusan yang tepat.

Pengendalian intern merupakan suatu proses yang dijalankan dengan dewan komisaris, manajemen, dan personil usaha lainnya yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan (IAI, 2001). Oleh karena itu perusahaan besar dan perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan peranan pengendalian intern yang lebih besar juga. Karena semakin besar ukuran perusahaan, semakin banyak pula orang-orang yang terlibat dalam kegiatan perusahaan yang dispesifikasikan dalam bidang-bidang tertentu, maka memungkinkan munculnya kesalahan yang dapat terjadi. Di dalam pengendalian intern, kinerja manajemen sangatlah penting karena merupakan inti dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Tujuan dari sistem pengendalian intern secara umum akan membantu suatu organisasi mencapai tujuan operasional yaitu efektivitas dan efisiensi kegiatan, keterandalan laporan keuangan, dan kepatuhan pada peraturan yang berlaku.

Sistem pengendalian intern merupakan salah satu fungsi manajemen suatu organisasi yang harus dilakukan untuk memberikan jaminan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai. Saat ini sistem pengendalian intern yang digunakan adalah berdasarkan definisi dari COSO yang mencakup 5 unsur yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Kelima unsur tersebut merupakan syarat-syarat suatu manajemen organisasi yang berlaku.

Perusahaan perlu mengelola risiko yang berpotensi menghambat tercapainya target, karena Manajemen risiko juga merupakan suatu sistem pengelolaan risiko dan perlindungan terhadap harta benda, hak milik dan keuntungan perusahaan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya risiko

Dari uraian di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dan Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Manajerial (Studi kasus pada PT Multi Reka) ”.

I.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan dan pengalaman serta berbagai faktor yang telah dijelaskan di atas, menunjukkan berbagai kemungkinan yang diduga memiliki keterkaitan satu sama lain. Dalam penelitian ini tidak mengungkapkan seluruh permasalahan yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Agar penelitian ini lebih memiliki fokus yang jelas, maka perlu dibatasi pada masalah sistem pengendalian intern, good corporate governance, penerapan manajemen risiko, dan kinerja manajerial pada PT Multi Reka.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Multi Reka?

- b. Apakah penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Multi Reka?
- c. Apakah penerapan manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Multi Reka?
- d. Apakah sistem pengendalian intern, penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance dan penerapan manajemen risiko secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Multi Reka?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain:

- a. Untuk mengetahui apakah sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Multi Reka.
- b. Untuk mengetahui apakah penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Multi Reka.
- c. Untuk mengetahui apakah penerapan manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Multi Reka
- d. Untuk mengetahui apakah sistem pengendalian intern, penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance dan penerapan manajemen risiko secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Multi Reka

Sedangkan Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi akademisi, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan wacana dan referensi tentang analisis kinerja manajerial baik secara teoritis maupun praktik.
- b. Bagi perusahaan, untuk mengetahui kinerja manajerial, serta sebagai sarana untuk mengambil keputusan. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.