

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Persaingan global dan perubahan lingkungan bisnis pada tahun-tahun belakangan ini menyebabkan sektor-sektor industri harus dapat menyediakan barang dan jasa yang bermutu dengan harga yang bersaing. Dengan semakin tingginya perkembangan ekonomi dan tingginya pertumbuhan dunia usaha, baik kecil, menengah dan juga perusahaan besar membuat iklim persaingan semakin terasa. Hal ini membuat perusahaan harus mampu menyesuaikan diri sedekat mungkin dengan kompetisi pasar yang sedang dihadapinya.

Kesuksesan pelaksanaan suatu proyek ditentukan oleh beberapa faktor, faktor yang paling penting adalah manajer proyek. Karena manajerlah yang melakukan perencanaan dan pengendalian yang dapat menjamin keberhasilan suatu proyek. Fungsi perencanaan berguna agar kegiatan-kegiatan dapat dilakukan secara teratur dan dengan tujuan tertentu, juga dapat meminimalkan pemborosan yang berlebihan. Sedangkan fungsi pengendalian berguna untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Maka, keberhasilan perusahaan dalam menyelesaikan kontrak kerja sangatlah ditentukan oleh kemampuan manajer proyek dalam melaksanakan proyek secara efektif dan efisien.

Washins, et.al. sebagaimana dikutip Rusli Syarif (1991:1) mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut :

Produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna (efisiensi) dan hasil guna (efektivitas). Daya guna menggambarkan tingkat sumber daya manusia dan sumber daya alam yang diperlukan untuk menghasilkan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang dikeluarkan.

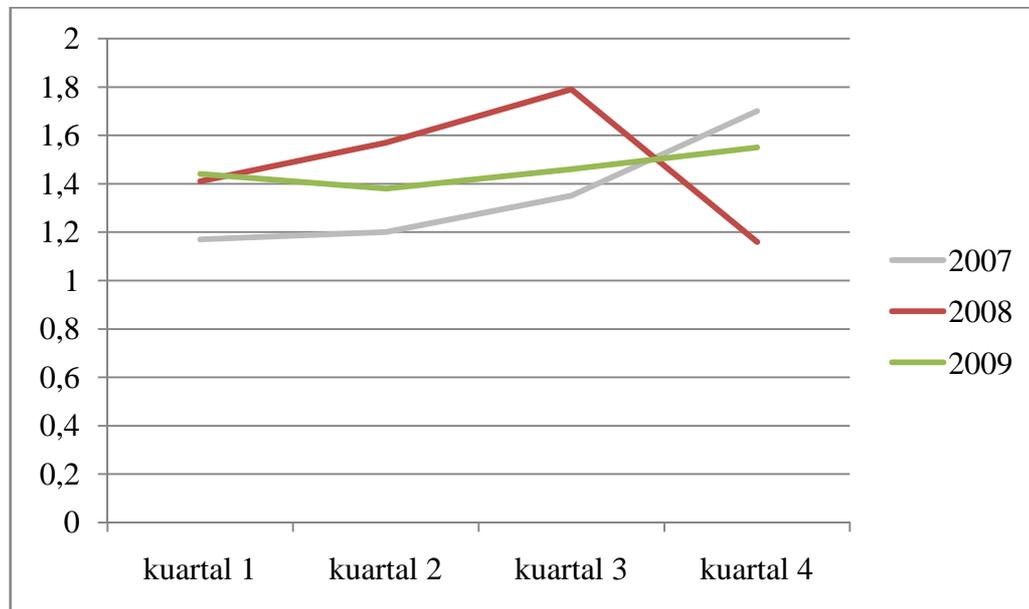
PT Arya Jaya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri kontraktor yang memiliki tingkat perkembangan usaha yang cukup baik. Sebagai perusahaan kontraktor yang sedang berkembang, PT Arya Jaya juga harus mampu meningkatkan produktivitas para manajernya agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat.

Tabel 1.1  
Data Produktivitas PT. Arya Jaya Selama Tahun 2007-2009

Tahun	Kuartal	Total Nilai Proyek	Total Biaya Proyek	Produktivitas
2007	1	Rp 411.886.548	Rp 375.021.083	1,098
	2	Rp 471.244.421	Rp 419.956.045	1,122
	3	Rp 434.641.400	Rp 326.941.109	1,329
	4	Rp 419.388.955	Rp 248.780.612	1,686
2008	1	Rp 564.384.000	Rp 401.721.776	1,405
	2	Rp 573.032.480	Rp 390.382.173	1,468
	3	Rp 517.332.174	Rp 305.816.000	1,692
	4	Rp 926.968.587	Rp 816.859.001	1,135
2009	1	Rp 388.437.443	Rp 278.773.355	1,393
	2	Rp 934.703.500	Rp 761.717.359	1,227
	3	Rp 1.063.229.925	Rp 752.602.541	1,413
	4	Rp 1.682.261.626	Rp 1.340.834.985	1,255

Sumber : Laporan Keuangan PT. Arya Jaya

Gambar 1.1  
Grafik Produktivitas PT. Arya Jaya Selama Tahun 2007-2009



Dari tabel dan grafik di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2007, produktivitas mengalami peningkatan terus menerus setiap kuartalnya. Kenaikan yang cukup signifikan terjadi di kuartal 4, terlihat dari adanya kenaikan sebesar 0,357 dari 1,329 pada kuartal 3 naik menjadi 1,686 pada kuartal 4.

Di kuartal pertama tahun 2008, terjadi penurunan produktivitas sebesar 0,281 menjadi 1,405. Namun di dua kuartal berikutnya, yakni kuartal 2 dan kuartal 3, terjadi peningkatan produktivitas, dan puncaknya adalah produktivitas di kuartal 4 yang mencapai 1,692. Akan tetapi kenaikan ini tidak berlangsung lama, karena di kuartal 4 pada tahun yang sama, PT. Arya Jaya mengalami penurunan produktivitas yang sangat signifikan yakni sebesar 0,557.

Pada tahun 2009, rasio produktivitas cenderung naik turun tiap kuartalnya. Akan tetapi, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, dalam grafik dapat

dilihat bahwa secara keseluruhan, produktivitas pada tahun 2009 relatif berada di bawah produktivitas tahun 2008.

Agar perusahaan dapat menjamin bahwa strategi yang ditetapkan oleh perusahaan diimplementasikan dan menghasilkan produktivitas yang terus meningkat setiap tahunnya, maka diperlukan suatu pengendalian. Arief Suadi (2001:1) mengatakan bahwa, “Pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya”.

Arief Suadi (2001:1) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai berikut :

Pengendalian manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan atau proses untuk mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar secara efektif dan efisien mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu.

Dalam proses pengendalian manajemen, keputusan dibuat berdasarkan prosedur dan jadwal yang dilakukan berulang-ulang tahun demi tahun. Prosedur tersebut biasanya dimulai dari pemograman. Program diterjemahkan dalam bentuk anggaran, kemudian perusahaan beroperasi berdasarkan anggaran, prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil akhir kemudian dibandingkan dengan anggaran, kemudian dievaluasi dan diadakan perbaikan dimana perlu. Karena prosedur tersebut dilakukan berulang-ulang setiap tahunnya, maka manajemen memerlukan suatu sistem untuk menangani proses tersebut, sistem ini dikenal dengan istilah sistem pengendalian manajemen.

Anthony dan Govindarajan (dalam Abdul Halim, et.al., 2003:13) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen yakni sebagai suatu alat dari alat-

alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan fenomena dan teori di atas, maka PT. Arya Jaya dituntut untuk menerapkan sistem pengendalian manajemen yang memadai sebagai alat untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen pernah dilakukan oleh Rani Sulistyorini pada tahun 2007. Dalam penelitian tersebut dibahas mengenai hubungan sistem pengendalian manajemen dengan efisiensi biaya produksi, dengan menggunakan korelasi rank spearman, tingkat signifikansi 0,95 atau  $\alpha = 0,05$  menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap efisiensi biaya produksi, besarnya hubungan tersebut 0,94 yang berarti bahwa sistem pengendalian manajemen yang berfungsi dengan baik mempunyai hubungan yang positif dengan efisiensi biaya produksi.

Menurut Soobaroyen (dalam jurnal yang berjudul “Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional* : budaya nasional sebagai variabel moderating” oleh Lili S.W, 2007:2), ‘Yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*’. Maiga dan Jacob (2005) menyelidiki pengaruh langsung independen atau interaksi langsung atas komponen sistem pengendalian manajemen atau variabel intervening terhadap kinerja. Terdapat dua kriteria

utama yang berhubungan dengan suatu kinerja manajer, masing-masing adalah efektivitas dan efisiensi (Maman Ukas, 2006:117).

Maka, salah satu penunjang agar kinerja manajer dapat meningkat dan menghasilkan produktivitas yang tinggi adalah dengan adanya sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai : “Hubungan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Produktivitas Manajer Proyek Pada PT. Arya Jaya”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang Penelitian di atas, maka penulis mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen di PT. Arya Jaya.
2. Bagaimana hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan produktivitas manajer proyek di PT Arya Jaya.

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

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara penerapan sistem pengendalian manajemen dan produktivitas manajer proyek dan juga dimaksudkan untuk memperoleh informasi serta data-data yang berkaitan, sehingga permasalahan yang dikemukakan penulis diatas dapat dijelaskan dengan baik.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen di PT. Arya Jaya.
2. Untuk mengetahui bagaimana hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan produktivitas manajer proyek di PT Arya Jaya.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara akademis, diharapkan dapat menambah wawasan tentang ilmu akuntansi manajemen khususnya mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen serta hubungannya dengan produktivitas manajer proyek. Sehingga dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai kesesuaian antara teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan dengan praktek dilapangan.
2. Secara praktis, diharapkan dapat berguna sebagai masukan bagi pihak-pihak yang ingin mengetahui lebih jauh tentang penerapan sistem pengendalian manajemen dan hubungannya dengan produktivitas manajer proyek.
3. Untuk perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang bagaimana manajer proyek menerapkan sistem pengendalian manajemen dan bagaimana hubungannya dengan produktivitas mereka masing-masing.