

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Industri jasa kargo sekarang ini mengalami perkembangan yang sangat pesat. Perkembangan pesat yang terjadi dalam industri logistik ini ditandai dengan semakin banyaknya jumlah perusahaan logistik global yang masuk ke Indonesia. Dahulu kita hanya mengenal DHL sebagai perusahaan jasa logistik asing yang beroperasi di Indonesia, namun sekarang kita telah mengenal perusahaan sejenis lainnya seperti UPS, FedEx, TNT dan lain-lain.

Masuknya perusahaan-perusahaan ekspedisi asing yang beroperasi di Indonesia semakin menambah semarak persaingan dalam industri ini. Kondisi ini pada gilirannya semakin menuntut adanya efisiensi dari perusahaan-perusahaan kargo agar mampu bertahan dalam persaingan global ini.

Efisiensi merupakan suatu permasalahan yang harus diperhatikan semua badan usaha agar mampu bertahan dalam persaingan global. Dengan efisiensi ini segala bentuk aktivitas yang menimbulkan ekonomi biaya tinggi dapat ditekan seminimal mungkin yang pada gilirannya akan dapat menghasilkan produk berupa barang atau jasa dengan harga jual yang kompetitif.

Industri jasa logistik, sebagai pendukung industri manufaktur, merupakan bidang industri yang sangat sensitif harga. Kenaikan tarif seperti TDL, BBM dan telekomunikasi akan berpengaruh terhadap meningkatnya biaya pada industri ini. Sebagai dampak lanjutannya akan meningkat pula

biaya transportasi sebagai komponen biaya distribusi yang dapat menaikkan harga jual produk manufaktur.

PT. Prima International Cargo sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa kargo merupakan salah satu perusahaan lokal yang dapat dianggap cukup bagus. Hal ini dibuktikan dengan terpilihnya perusahaan ini untuk mewakili Indonesia dalam keanggotaan WACO (*World Air Cargo Organization*) yang berpusat di Jerman. Keanggotaan WACO ini hanya dapat diwakili oleh satu perusahaan dari setiap negara. Dengan terpilihnya PT. Prima International Cargo sebagai wakil Indonesia dalam keanggotaan WACO, maka perusahaan ini dapat melayani pengiriman kargo internasional dengan tujuan 60 negara anggota WACO secara lebih efisien dibandingkan perusahaan lain.

PT. Prima International Cargo didirikan pada tahun 1974 di Jakarta. Dalam kurun waktu 29 tahun sejak didirikannya, perusahaan mengalami perkembangan yang signifikan. Hal ini ditandai dengan banyaknya kantor cabang yang dimiliki perusahaan dari tahun ke tahun. Demikian pula dalam jumlah karyawan, yang semula berjumlah 30 orang dalam kurun waktu 29 tahun telah memiliki karyawan sebanyak 235 orang di seluruh Indonesia. Perkembangan juga dapat dilihat dari semakin berkembangnya produk jasa yang diberikan perusahaan.

Perkembangan yang dialami PT. Prima International Cargo tentu saja tidak datang begitu saja. Keberhasilan itu dicapai dengan usaha keras dari seluruh elemen perusahaan yang mampu menyatukan visi dan menjaga komitmen. Menjaga kualitas kebersamaan dan memberikan layanan terbaik bagi konsumen merupakan salah satu visi perusahaan yang tetap dipelihara

dan dijaga. Ini merupakan satu komitmen bersama yang menjadi pegangan setiap karyawan di perusahaan ini yang patut ditiru oleh perusahaan-perusahaan lain.

Pelayanan sebagai produk utama perusahaan mempunyai peranan yang sangat vital dalam menentukan hidup dan matinya perusahaan. Dengan pelayanan yang memuaskan akan semakin banyak pelanggan yang masuk, sebaliknya bila pelayanan yang diberikan seadanya maka perusahaan akan ditinggalkan konsumen.

Salah satu aspek pencapaian sasaran dalam strategi bisnis yang telah ditetapkan adalah aspek pengendalian. Aspek ini merupakan salah satu aspek kunci keberhasilan perusahaan. Karena betapapun baiknya perusahaan memiliki strategi, tetapi jika tidak disertai dengan sistem pengendalian yang memadai, akan sia-sialah upaya yang dilakukan. Pengendalian dalam organisasi ini dapat dilakukan dalam berbagai cara, dari pengawasan langsung hingga sistem umpan balik serta sistem pengendalian sosial dan kultural (Simons, 2000: 5).

Pengendalian manajemen pada perusahaan *freight forwarder* PT. Prima International Cargo Cabang Semarang dilakukan oleh manajer operasional yang merupakan pimpinan cabang. Manajer operasional menentukan dan menetapkan strategi perusahaan. Sedangkan divisi pemasaran yang terpisah dari divisi operasional melakukan pemasaran secara *direct visit*, yaitu mengunjungi perusahaan klien yang dilakukan oleh divisi pemasaran.

Persaingan dunia usaha yang semakin ketat pada gilirannya akan mendorong perusahaan untuk menganggarkan biaya-biaya untuk operasi perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan volume atau omzet

penjualan. Pengalokasian anggaran untuk biaya operasional sebagian besar tergantung pada kemampuan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasinya. Agar biaya yang dikeluarkan dapat menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan harapan, diperlukan manajemen yang mampu mengendalikan biaya yang seefektif dan seefisien mungkin. Hal ini disebabkan karena banyak perusahaan yang menghadapi masalah dalam persaingan pasar sempurna dimana penawaran produk lebih besar daripada permintaan.

Dengan melihat latar belakang permasalahan, yaitu adanya perkembangan signifikan yang dialami perusahaan, merupakan suatu hal yang menarik untuk mengetahui lebih mendalam tentang sistem pengendalian manajemen divisi operasional yang dilakukan di perusahaan tersebut. Untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional memerlukan sebuah alat yang dikenal dengan analisis sistem pengendalian manajemen. Untuk itulah penulis mengangkat judul: Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan *freight forwarder* PT. Prima International Cargo Cabang Semarang.

B. Perumusan Masalah

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan suatu aspek penting dalam pencapaian strategi perusahaan. Penelaahan sistem pengendalian manajemen digunakan sebagai dasar untuk diteliti lebih lanjut untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban. Untuk itu penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah sistem pengendalian manajemen pada perusahaan *freight forwarder* PT. Prima International Cargo Cabang Semarang?

2. Apakah Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan *freight forwarder* PT. Prima International Cargo Cabang Semarang sudah efektif dan efisien?

C. Batasan Masalah

Secara garis besar sistem pengendalian manajemen dapat dibagi ke dalam kegiatan pemrograman, penganggaran, pelaksanaan dan evaluasi. Sedangkan dalam penelitian ini penulis membatasi pada kegiatan penganggaran dan pelaksanaan serta evaluasi yang efektif dan efisien. Observasi terhadap kegiatan pelaksanaan dan pengendalian dibatasi pada divisi operasional. Sedangkan kegiatan sistem pengendalian manajemen yang diteliti adalah kegiatan yang dilakukan pada tahun anggaran 2000 – 2002.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis sistem pengendalian manajemen pada perusahaan *freight forwarder* PT. Prima International Cargo Cabang Semarang.
2. Menganalisis efisiensi dan efektifitas sistem pengendalian manajemen pada perusahaan *freight forwarder* PT. Prima International Cargo Cabang Semarang.

E. Manfaat Penelitian

Hasil yang ingin diharapkan dapat bermanfaat, yaitu:

1. Sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan untuk dapat dipertimbangkan sebagai informasi dalam melakukan evaluasi terhadap strategi yang akan dilakukan perusahaan di masa yang akan datang.
2. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat dalam menerapkan teori dan mendapatkan gambaran dan pengalaman praktis dalam analisis sistem pengendalian manajemen divisi operasional.

F. Sistematika Pembahasan

Pembahasan akan terpusat pada peranan analisis sistem pengendalian manajemen divisi operasional dalam mengevaluasi efektivitas dan efisiensi divisi operasional perusahaan. Agar rangkaian kegiatan pembahasan lebih terarah dan mudah dipahami, pembahasan akan dibagi dalam lima bab.

BAB I. Pendahuluan

Berupa pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II. Tinjauan Pustaka

Berisi landasan teori yang merupakan uraian konsep-konsep teoritis dalam hubungannya dengan analisis sistem pengendalian manajemen kegiatan perusahaan, yang antara lain tentang pengertian sistem pengendalian manajemen, sistem pengendalian manajemen, unsur-unsur pengendalian manajemen, karakteristik

sistem pengendalian manajemen, efisiensi dan efektivitas, dan kerangka pemikiran.

BAB III. Metodologi Penelitian

Bab ini membahas uraian tentang jenis penelitian, data dan sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data

BAB IV. Data dan Analisa Data

Bab ini membahas tentang gambaran umum lokasi penelitian, analisis data, dan pembahasan dan hasil telaah terhadap permasalahan penelitian, yaitu efisiensi dan efektivitas sistem pengendalian manajemen divisi operasional pada perusahaan *freight forwarder* PT. Prima Cargo International Cabang Semarang.

BAB V. Penutup

Bab penutup berisi kesimpulan dari pembahasan bab sebelumnya serta beberapa saran yang bermanfaat bagi perusahaan dalam menghadapi permasalahan demi perkembangan dan kelangsungan perusahaan di masa yang akan datang