

**HUBUNGAN STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
DAN PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN  
KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN  
PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)**

**TESIS**

Diajukan Dalam Rangka Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Pada Program Studi Magister Manajemen Bisnis  
Sekolah Pascasarjana UPI



Oleh:  
**IMAS PURNAMASARI**  
NIM. 055799

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN BISNIS  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2007**



**DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH:**

Pembimbing I,

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke with a large loop on the left side and a small flourish on the right.

(Dr. Dadang Sadeli, M.Si)

Pembimbing II,

A handwritten signature in black ink, featuring a series of overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

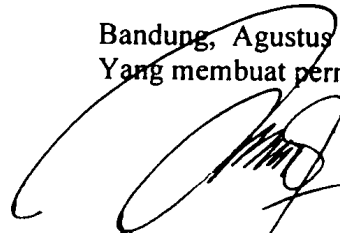
(Dr. Kusnendi, M.S)



## PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan bahwa tesis dengan judul: “Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)” beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat ilmiah. Dengan pernyataan ini, saya bersedia menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan, atau ada klaim dari pihak lain terhadap karya saya ini.

Bandung, Agustus 2007,  
Yang membuat pernyataan,



IMAS PURNAMASARI  
NIM. 055799



## ABSTRACT

*The Correlation between the Structure of Management Control System and Process of Management Control System and the Company Financial Performance at Indonesia Railway Company Limited (PT. KAI)*

Imas Purnamasari (055799)

*Reaching more than 100%, the decrease of financial performance of PT.KAI in 2006 is the highest in recent years. This condition is, to certain extent, caused by insufficient control system. The structure and process of management control system are two parts researchable in an effort to explain the financial performance of PT. KAI. This research is, therefore, conducted to identify: (1) the simultaneous correlation between the structure and process of management control system and company financial performance, (2) the correlation between the structure of management control system and company financial performance, and (3) the correlation between the process of management control system and company financial performance.*

*This research uses survey-explanatory method by using three different levels of management as research respondent, namely top, middle, and low. Each level represents financial performance and operation area in terms of return on investment (ROI) year 2006.*

*Findings of the research are as follows: (1) the structure and process of management control system have a simultaneously positive correlation with financial performance. This means that the company financial performance is strongly determined by the system of management control consisting of structure and process, (2) individually, the structure of management control system has positive correlation with financial performance, and (3) the process of management control system has positive correlation with financial performance.*

**Key words:** *management control system, the structure of management control system, the process of management control system, financial performance, investment return level.*

## ABSTRAK

**Imas Purnamasari. (055799). Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero), dengan bimbingan Dr. Dadang Sadeli, M.Si, dan Dr. Kusnendi, M.S.**

Dalam tahun 2006 kinerja keuangan PT. KAI mengalami penurunan yang sangat besar dibanding tahun-tahun sebelumnya yang mencapai lebih dari 100%. Kondisi ini, salah satunya disebabkan oleh sistem pengendalian yang belum memadai. Struktur dan proses sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen merupakan dua hal yang dapat diteliti dalam upaya untuk memberikan penjelasan mengenai kinerja keuangan PT. KAI. Oleh karena itu, terdapat tiga tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui: (1) hubungan antara struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen dengan kinerja keuangan perusahaan secara simultan, (2) hubungan antara struktur sistem pengendalian manajemen dengan kinerja keuangan perusahaan, dan (3) hubungan antara proses sistem pengendalian manajemen dengan kinerja keuangan perusahaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *survey-explanatory* dengan menggunakan manajer setiap jenjang manajemen yaitu manajemen puncak, manajemen tingkat menengah, dan manajemen tingkat bawah sebagai responden yang mewakili tiap daerah operasi, dan kinerja keuangan dalam bentuk tingkat kembalian investasi (ROI) tahun 2006.

Hasil penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut: (1) secara simultan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan yang positif dengan kinerja keuangan, artinya kinerja keuangan perusahaan sangat ditentukan oleh sistem pengendalian manajemen yang didalamnya terbagi atas struktur dan proses, (2) secara individu struktur sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan, dan (3) proses sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan.

**Kata kunci:** sistem pengendalian manajemen, struktur sistem pengendalian manajemen, proses sistem pengendalian manajemen, kinerja keuangan, tingkat kembalian investasi.





## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang telah mengajarkan ilmu pengetahuan kepada umat manusia yang tidak tahu apa-apa. Bagi Allah juga segala puji sepenuh langit, sepenuh bumi, dan sepenuh apa saja yang dikehendaki-Nya. Berkat curahan rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. KERETA API (Persero)”**.

Tesis ini untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Bisnis pada Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

Segala daya dan upaya telah penulis curahkan dalam rangka penyusunan tesis ini agar mendapatkan hasil yang terbaik. Namun sebagai manusia yang penuh dengan segala kebodohan, kenaihan, dan kealpaan penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih banyak kekurangan baik dari segi isi maupun dari teknik penyusunannya. Oleh karena itu penulis menerima dengan lapang dada segala saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan penelitian ini.

Akhirnya penulis berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Bandung, Agustus 2007

Penulis



## UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak atas bantuan, dorongan, dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis. Ucapan terima kasih dan penghargaan khususnya penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Sunaryo Kartadinata, M. Pd., Rektor Universitas Pendidikan Indonesia.
2. Bapak Prof.Dr. H. Asmawi Zainul, M.Ed., Direktur Sekolah Pasca Sarjana beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan pelayanan selama proses penyelesaian perkuliahan di Magister Manajemen Bisnis.
3. Bapak Dr. Agus Rahayu, M.Si., Ketua Program Studi Magister Manajemen Bisnis, yang telah memberikan kelancaran dan dukungan moril yang sangat besar artinya bagi penulis.
4. Bapak Dr. Dadang Sadeli, M.Si., Dosen pembimbing dengan penuh kesabaran dan bijaksana telah memberikan bimbingan, semangat, dan petunjuk dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Dr. Kusnendi, M.S., Dosen Pembimbing dengan penuh kesabaran dan bijaksana telah memberikan bimbingan, semangat, dan petunjuk dalam penyelesaian tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Magister Manajemen Bisnis UPI yang telah memberikan ilmu pengetahuan.
7. Para responden, manajer, staf keuangan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang telah meluangkan waktunya membantu penulis.

8. Seluruh rekan kuliah program Magister Manajemen Bisnis angkatan 2005-2006 yang telah bersama-sama melewati masa perkuliahan dengan kompak.
9. Sembah bakti kepada suamiku tercinta, Indra Gunawan (Agam) yang selalu memberikan dukungan moril dan spiritual yang tak ternilai, dan sangat besar artinya dalam penyelesaian tesis ini.
10. Anak-anakku tersayang, Ihsanti Kamilah (Anti) dan Inayati Salima (Naya) yang selalu memberikan spirit besar dan banyak mengalah dalam menyelesaikan tesis ini.
11. Sembah sujud kepada Ibunda (Ela komalasari) dan ayahanda (Iri Sutarli) tercinta, yang setiap saat selalu mengiringi langkah penulis dengan do'a, dan dorongan yang tiada henti.
12. Sembah sujud kepada Ibunda mertua (Ea Hatidjah) dan ayahanda mertua (Ende Sudjana) yang setiap saat selalu mengiringi langkah penulis dengan do'a, dan dorongan yang tiada henti.
13. Kakak-kakak dan adikku tercinta yang senantiasa mendukung dan mendo'a kan peneliti selama menyelesaikan studi, hingga dapat selesai tepat waktu.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan karya ini.

Hanya kepada Allah SWT penulis berharap, semoga amal baik yang telah diberikan mendapatkan balasan yang berlipat, Jazakumulloh Khoiron Katsiro, Amin.



## DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
LEMBAR PERNYATAAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Kegunaan Penelitian .....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....	14
2.1. Kajian Pustaka .....	14
2.1.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen .....	14
2.1.2 Komponen Sistem Pengendalian Manajemen .....	18
2.1.3 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen .....	20
2.1.4 Proses Sistem Pengendalian Manajemen .....	22
2.1.5 Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen .....	23
2.1.6 Konsep Kinerja Keuangan Perusahaan .....	24
2.1.7 Pengertian Kinerja Keuangan .....	25
2.1.8 Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan .....	27
2.1.9 Teknik Pengukuran Rasio Keuangan .....	29
2.1.10. Rasio <i>Return On Investment</i> sebagai Ukuran Kinerja Perusahaan .....	30
2.2. Kerangka Pemikiran .....	32
2.3. Hipotesis .....	44
BAB III METODE PENELITIAN .....	45
3.1. Metode yang Digunakan .....	45
3.2. Operasionalisasi Variabel .....	45
3.3. Populasi dan Sampel .....	47
3.4. Sumber dan Cara Penentuan Data .....	49
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	50
3.6.1. Analisis Validitas .....	50
3.6.2. Analisis Reliabilitas .....	51
3.7. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis .....	52

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	56
4.1.1. Tinjauan umum tentang PT Kereta Api Indonesia (Persero) .....	56
4.1.1.1. Masa Kolonial Belanda .....	56
4.1.1.2. Masa Pendudukan Jepang .....	57
4.1.1.3. Masa Sesudah Kemerdekaan.....	57
4.1.2. Struktur Organisasi PT Kereta Api Indonesia.....	58
4.1.3. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	59
4.1.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	60
4.1.4.1. Deskripsi tentang Struktur Sistem Pengendalian Manajemen PT. KAI .....	60
4.1.4.2. Deskripsi tentang Proses Sistem Pengendalian Manajemen PT. KAI .....	67
4.1.4.3. Deskripsi tentang Kinerja Keuangan Daerah Operasi PT. KAI.....	75
4.1.5. Pengujian Hipotesis.....	76
4.2. Pembahasan.....	78
4.2.1. Hubungan Secara Simultan antara Struktur dan Proses Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan .....	78
4.2.2. Hubungan Struktur Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan ..	79
4.2.3. Hubungan Proses Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan ....	81
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	 <b>84</b>
5.1. Kesimpulan .....	84
5.2. Rekomendasi .....	85
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 <b>86</b>
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN .....</b>	<b>89</b>





## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.1.	Kinerja BUMN dilihat dari Perolehan Laba .....	2
1.2.	Kinerja BUMN Tahun 2002 – 2006 .....	4
1.3.	Kinerja PT. KAI dilihat dari Perolehan Laba Tahun 2002 – 2006 .....	7
3.1.	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	46
3.2.	Jenis dan Sumber Data .....	49
3.3.	Ringkasan Pengujian Hipotesis Secara Simultan.....	53
3.4.	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	54
3.5.	Ringkasan Pengujian Hipotesis Secara Individua.....	54
4.1.	Perhitungan Skor Jawaban 39 Responden Berdasarkan Dimensi Pusat Biaya.....	61
4.2.	Perhitungan Skor Jawaban 39 Responden Berdasarkan Dimensi Pusat Pendapatan .....	63
4.3.	Perhitungan Skor Jawaban 39 Responden Berdasarkan Dimensi Pusat Laba .....	64
4.4.	Perhitungan Skor Jawaban 39 Responden Berdasarkan Dimensi Pusat Investasi.....	66
4.5.	Perhitungan Skor Jawaban 39 Responden Berdasarkan Dimensi Pemograman.....	68
4.6.	Perhitungan Skor Jawaban 39 Responden Berdasarkan Dimensi Penganggaran .....	70
4.7.	Perhitungan Skor Jawaban 39 Responden Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan dan Pengukuran .....	72
4.8.	Perhitungan Skor Jawaban 39 Responden Berdasarkan Dimensi Analisis dan Pelaporan.....	74



## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.1.	<i>Return On Assets</i> BUMN Selama Tahun 1997 – 2001 .....	3
1.2.	ROA dan ROE BUMN Selama Tahun 2001 – 2006.....	5
1.3.	ROA PT. Kereta Api Selama Tahun 2001 – 2006 .....	7
2.1.	Rerangka Konsptual Pendesaianan Sistem Pengendalian Manajemen .....	17
2.2.	Komponen Sistem Pengendalian Manajemen.....	18
2.3.	Stuktur Pengendalian Manajemen .....	21
2.4.	Proses Sistem Pengendalian Manajemen .....	23
2.5.	Pusat Pertanggungjawaban Sebagai Suatu Sistem .....	38
2.6.	Sistem Pengendalian Manajemen .....	39
2.7.	Kerangka Pemikiran.....	43
2.8.	Paradigma Penelitian.....	43
4.1.	ROI Setiap Daerah Operasi Tahun 2006.....	76

