

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Tingkat persaingan global dalam segala bidang yang terjadi di Indonesia berkembang dengan sangat pesat. Perusahaan harus berkompetisi dalam menghadapi persaingan tersebut. Menurut Hitt, dkk (dalam Njuguna, 2009) mengatakan bahwa “banyak faktor yang mempengaruhi persaingan tersebut, dimulai dari globalisasi, perkembangan teknologi, dan penyerapan dari teknologi baru yang semakin meningkat, hingga perkembangan dan penggunaan pengetahuan”. Begitu pula yang terjadi di Indonesia, seluruh entitas usaha yang terlibat dalam perekonomian Indonesia dihadapkan pada persaingan ketat dalam globalisasi untuk bertahan demi eksistensi dalam pasar. Salah satu dari entitas usaha tersebut adalah BUMN. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah salah satu pelaku ekonomi dengan misi yang dimilikinya saat ini menghadapi tantangan kompetisi global dunia usaha yang semakin besar.

BUMN diharapkan mampu meningkatkan efisiensinya sehingga menjadi unit usaha yang sehat dan memiliki tanggung jawab untuk memperhatikan interaksinya dan aspek-aspek kehidupan nasional. Seperti yang tertuang dalam Undang-undang No. 19 tahun 2003, Badan Usaha Milik Negara adalah suatu entitas milik negara yang salah satunya bertujuan dan bermaksud memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional dan negara, juga untuk memperoleh keuntungan. Sehingga dituntut profesionalisme BUMN disegala

bidang, baik dalam bidang perencanaan dan pelaksanaan maupun dalam bidang pengendalian dan pengawasan. Manajemenlah yang harus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis tersebut agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Keberhasilan manajemen dapat terlihat dalam pencapaian kinerja manajerial perusahaan. Dimana salah satu penilaian kinerja manajerial adalah pencapaian laba bersih perusahaan.

Namun pada kenyataannya, terdapat fenomena yang terjadi pada BUMN dimana kinerja manajerial bisa dinyatakan kurang stabil. Salah satu penilaian kinerja manajerial tersebut dapat dilihat dari laba yang diperoleh perusahaan. Dimana laba yang diperoleh selalu meningkat tiap tahunnya, namun dilain pihak beberapa BUMN pun mengalami kerugian. Perolehan laba yang dicapai BUMN dapat dilihat pada tabel berikut:

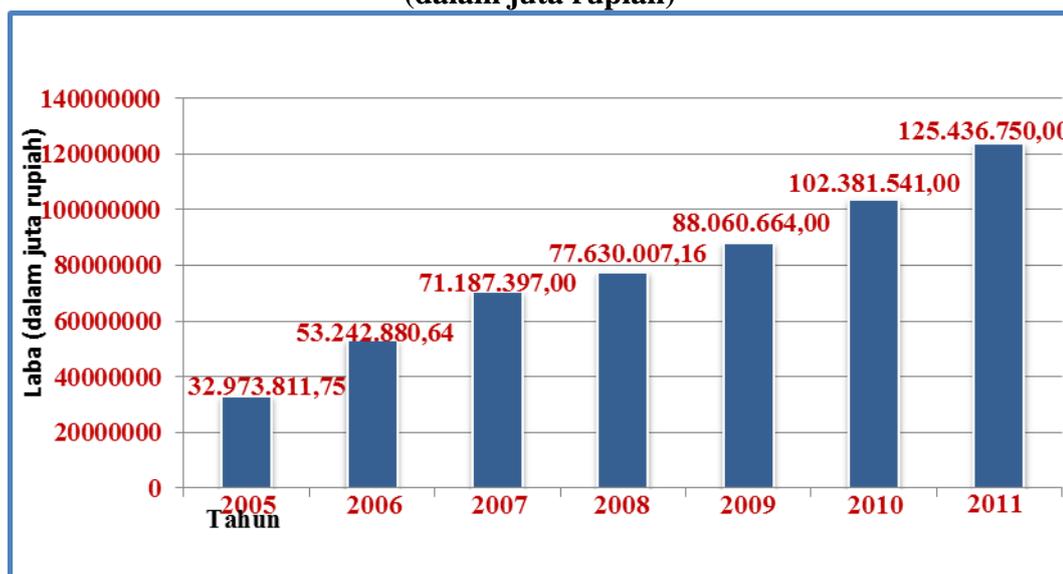
**Tabel 1.1**  
**Perolehan Laba BUMN Tahun 2005-2011**  
**(dalam juta rupiah)**

Tahun	Total BUMN	Total Laba
2005	139	32.973.811,75
2006	139	53.242.880,64
2007	139	71.187.397,00
2008	142	77.630.007,16
2009	141	88.060.664,00
2010	141	102.381.541,00
2011	141	125.436.750,00

Sumber: Kementerian BUMN

Kenaikan laba yang di peroleh BUMN tersebut dapat digambarkan pada grafik berikut ini:

**Grafik 1.1**  
**Perolehan Laba BUMN Tahun 2005-2011**  
**(dalam juta rupiah)**



Sumber: Kementerian BUMN

Dari tabel dan grafik di atas dapat terlihat bahwa dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2011 laba yang diperoleh BUMN mengalami peningkatan tiap tahunnya, hal tersebut dikarenakan adanya upaya yang dilakukan oleh BUMN untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan sehingga kinerja perusahaan meningkat. Di lain pihak meski memperoleh laba yang selalu meningkat tiap tahunnya, namun Kementerian BUMN masih harus bekerja keras untuk mengentaskan BUMN-BUMN yang masih merugi. Dimana pada tahun 2011 tercatat ada 23 BUMN yang masih membukukan kerugian. Dari 23 BUMN itu, total kerugiannya mencapai Rp 3,2 triliun. (www.kabarnews.com dikutip tanggal 14 April 2012).

Heliani, 2012

Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Masalah lain yang terjadi pada BUMN yaitu pada tahun 2011 terjadi beberapa kasus-kasus kerugian negara/perusahaan yang dilakukan oleh BUMN. Salah satunya yaitu terdapat 13 kasus mengenai kerugian negara/perusahaan senilai Rp 92,93 miliar yang disebabkan karena kelalaian yang dilakukan oleh manajemen seperti manajemen tidak mengelola dan melakukan pengendalian atas proyek secara memadai dan tidak mentaati RKAP. (IHPS BPK Semester 1 Tahun 2011).

Hal senada juga diungkapkan oleh Ketua BPK RI Hadi Poernomo dimana secara keseluruhan, BPK menemukan sebanyak 12.612 kasus senilai Rp 20,25 triliun dalam pemeriksaan selama semester II tahun 2011 yang mencakup 927 objek yang terdiri atas entitas pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, dan BHMN/BLU yang mengelola keuangan negara. Dari temuan tersebut, Hadi mengatakan bahwa sistem pengawasan dan pengendalian masih membutuhkan pembenahan karena efektivitas sistem pengendalian entitas secara keseluruhan masih belum optimal. Untuk itu, ia merekomendasikan untuk meningkatkan pengawasan dan pengendalian dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan negara (Antarane.com, Selasa, 3 April 2012).

Tak hanya itu, BPK mencatat beberapa pengadaan barang dan jasa Bio Farma tahun 2008 dan 2009 senilai Rp 9,21 miliar yang tidak dapat diyakini kewajaran harganya. Untuk itu, BPK telah merekomendasikan agar PT Biofarma merevisi kebijakan pengadaan barang dan jasa dan memberikan sanksi kepada divisi logistik yang tidak melaksanakan pengadaan barang dan jasa yang sesuai

dengan prosedur perusahaan. (Rakyatmerdekaonline.com, Jumat, 18 Februari 2011).

Lemahnya pengawasan pun juga terjadi pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung, diantaranya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia. Lemahnya kinerja pengawasan dan pengendalian manajemen PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ditengarai menjadi pemicu anjloknya laba bersih perseroan selama 2011. Sistem pengawasan patut dipertanyakan, bukan hanya semata personal direksi, tapi juga aspek pengawasan dari sisi finansial dan operasional (Jurnas.com, Rabu, 25 April 2012).

Dari fenomena di atas dapat dilihat bahwa untuk dapat mencapai kinerja yang optimal, setiap perusahaan memerlukan sebuah perencanaan dan pengendalian yang berfungsi untuk menjaga operasional perusahaan agar berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu alat untuk mengendalikan tersebut adalah sistem pengendalian manajemen. Dimana dengan adanya sistem pengendalian manajemen maka dapat meningkatkan kinerja yang baik sehingga tujuan perusahaan tercapai. Sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses pengendalian manajemen (Anthony Govindarajan dalam Abdul Halim., et.al, 2002:13). Struktur pengendalian dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban, sedangkan proses pengendalian manajemen meliputi pemograman, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisis. 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, setelah itu dievaluasi dan diadakan perbaikan bila diperlukan. Karena prosedur tersebut dilakukan berulang-ulang setiap tahunnya, maka manajemen memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk meningkat kinerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, salah satunya adalah faktor organisasi (Henry Simamora, dalam Riani Farid, 2008:30). Dimana dalam organisasi tersebut terdapat beberapa aspek *job design* dan struktur organisasi yang semuanya itu terangkum dalam suatu sistem yang disebut dengan sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen diperlukan di setiap organisasi, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para pemimpin (manajer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Adapun bentuk pengendalian dapat berupa pengendalian akuntansi, perilaku dan personal. Sistem pengendalian manajemen semakin menjadi tumpuan dalam mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil. Bagi manajer pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan dalam interaksi di antara mereka dengan bawahan.

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar. Dalam sistem

pengendalian manajemen yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah karyawan agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi perusahaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders* (Soobaroyen, 2006). Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Merchant (1998:5) bahwa orientasi perilaku berhubungan dalam lingkungan pengendalian manajemen, perilaku berperan dalam desain sistem pengendalian manajemen untuk membantu, mengendalikan, memotivasi manajemen dalam mengambil keputusan dan memonitor perilaku yang dapat mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Salah satu dari perilaku manajer tersebut adalah gaya kepemimpinan yang merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manajer, hal ini akan membantu para manajer dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen. Pada saat manajer mengarahkan bawahannya dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan, hal tersebut dipengaruhi oleh perilaku manajer tersebut, dimana gaya kepemimpinan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh dari sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu mengenai sistem pengendalian manajemen telah banyak dilakukan. Beberapa diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh

Fisher (1995) bahwa sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh faktor kontijensi seperti budaya dan struktur perusahaan yang secara tidak langsung berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen. Faktor kontijensi tersebut dapat memoderasi hubungan antara variabel yang salah satunya adalah budaya nasional. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh Lili Sugeng dan Arifin Sabeni (2007) mengenai sistem pengendalian manajemen terhadap penyimpangan perilaku dengan budaya nasional sebagai variabel moderating dimana dari hasil penelitian tersebut dihasilkan terdapat hubungan yang positif antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional*. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Leksono Putro Hadi Purnomo (2010) mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada instalasi rawat inap di RSUD Kota Bandung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat sebesar 0,7089 antara penerapan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja pada instalasi rawat inap RSUD Kota Bandung, dengan daya determinasi sebesar 50,25%. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap kinerja pada instalasi rawat inap sebesar 50,25% dan sisanya sebesar 49,75% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berkaitan dengan fenomena-fenomena dan penjelasan di atas, sangatlah menarik jika kita mengkaji pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada BUMN yang ada di Kota Bandung.

Oleh karena itu, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, terdapat fenomena yang terjadi pada BUMN dimana kinerja manajerial bisa dinyatakan kurang stabil. Hal tersebut dapat dilihat dari fenomena yang terjadi pada BUMN. Diketahui bahwa dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2011 laba yang diperoleh BUMN mengalami peningkatan tiap tahunnya. Di lain pihak meski memperoleh laba yang selalu meningkat tiap tahunnya, namun Kementerian BUMN masih harus bekerja keras untuk mengentaskan BUMN-BUMN yang masih merugi. Dimana pada tahun 2011 tercatat ada 23 BUMN yang masih membukukan kerugian dengan total kerugiannya mencapai Rp 3,2 triliun. Di samping itu, pada tahun 2011 terjadi beberapa kasus-kasus kerugian negara/perusahaan yang dilakukan oleh BUMN. Salah satunya yaitu terdapat 13 kasus mengenai kerugian negara/perusahaan senilai Rp 92,93 miliar yang disebabkan karena kelalaian yang dilakukan oleh manajemen seperti manajemen tidak mengelola dan melakukan pengendalian atas proyek secara memadai dan tidak mentaati RKAP.

Hal senada juga diungkapkan oleh Ketua BPK RI Hadi Poernomo dimana secara keseluruhan, BPK menemukan sebanyak 12.612 kasus senilai Rp 20,25 triliun dalam pemeriksaan selama semester II tahun 2011 yang mencakup 927

objek yang terdiri atas entitas pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, dan BHMN/BLU yang mengelola keuangan negara. Dari temuan tersebut, Hadi mengatakan bahwa sistem pengawasan dan pengendalian masih membutuhkan pembenahan karena efektivitas sistem pengendalian entitas secara keseluruhan masih belum optimal. Untuk itu, ia merekomendasikan untuk meningkatkan pengawasan dan pengendalian dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan negara (Antarane.com, Selasa, 3 April 2012).

Tak hanya itu, BPK mencatat beberapa pengadaan barang dan jasa Bio Farma tahun 2008 dan 2009 senilai Rp 9,21 miliar yang tidak dapat diyakini kewajaran harganya. Untuk itu, BPK telah merekomendasikan agar PT Biofarma merevisi kebijakan pengadaan barang dan jasa dan memberikan sanksi kepada divisi logistik yang tidak melaksanakan pengadaan barang dan jasa yang sesuai dengan prosedur perusahaan. (Rakyatmerdekaonline.com, Jumat, 18 Februari 2011). Lemahnya pengawasan pun juga terjadi pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung, diantaranya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia. Lemahnya kinerja pengawasan dan pengendalian manajemen PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ditengarai menjadi pemicu anjloknya laba bersih perseroan selama 2011. Sistem pengawasan patut dipertanyakan, bukan hanya semata personal direksi, tapi juga aspek pengawasan dari sisi finansial dan operasional (Jurnas.com, Rabu, 25 April 2012).

Oleh sebab itu, pada penelitian ini akan diteliti apakah ketidakstabilan kinerja manajerial BUMN tersebut dipengaruhi oleh sistem pengendalian

manajemen dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam menguji hubungan tersebut.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.
2. Bagaimana kinerja manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.
3. Bagaimana gaya kepemimpinan pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.
4. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.
5. Apakah gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.

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

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial dan memahami gaya kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui kinerja manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dengan diperkuat oleh gaya kepemimpinan pada seluruh perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Aspek Akademis**

Kegunaan penelitian pada aspek akademis dari temuan hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperkaya pengetahuan mengenai akuntansi keperilakuan, akuntansi manajemen terkait dengan pengaruh sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial. Serta dapat mengkaji dan membandingkan teori yang diperoleh mengenai sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial. Diharapkan juga dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

### 1.4.2 Aspek Praktis

Pada aspek praktis, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak perusahaan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen, kinerja manajerial, dan dapat mengetahui seberapa besar gaya kepemimpinan para manajer dalam organisasi perusahaan.

