

Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung)

Heliani

Universitas Nusa Putra
heliani@nusaputra.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial serta untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dengan diperkuat oleh gaya kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 20 perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung. Penentuan sampel dengan menggunakan teknik *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan analisis regresi. Berdasarkan pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung. Hipotesis kedua, berdasarkan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memperkuat dalam pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: sistem pengendalian manajemen, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan

ABSTRACT

The aim of this research is to investigate the influence of management control systems to the managerial performance and to investigate the influence of management control systems to the managerial performance with the leadership style as moderating variable. This research used 20 BUMN companies in Bandung as the research sample. The sample determined using non probability sampling technique, with convenience sampling technique. Independent and dependent variable are measured with regression analysis. Based on that hypothesis tested, it can be concluded that there is influence of management control systems to the managerial performance. In the second hypothesis tested, it can be concluded that the leadership style not reinforce the influence of management control systems to the managerial performance.

Keywords: management control systems, managerial performance, leadership style.

PENDAHULUAN

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

Dari tabel 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).

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 (Antaraneews.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 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 adalah penelitian yang dilakukan oleh Lili Sugeng dan Arifin Sabeni (2007) dimana dari hasil penelitian tersebut dihasilkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku *dysfunctional*. Serta penelitian Leksono Putro Hadi Purnomo (2010) dengan hasil: bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat antara penerapan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja pada instalasi rawat inap RSUD Kota Bandung. Berdasarkan uraian di atas dirumuskan permasalahan sebagai berikut: (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.

KAJIAN LITERATUR

Tingkat persaingan global dalam segala bidang yang terjadi di Indonesia berkembang dengan sangat pesat. Perusahaan harus berkompetisi dalam menghadapi persaingan tersebut. 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.

Salah satu alat untuk mewujudkan tujuan BUMN yang sesuai dengan UUD tersebut adalah sistem pengendalian manajemen. 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.

Menurut Supriyono (2000:4) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut: Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajer

untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F. X. Kurniawan Tjakrawala (2007:3) sistem pengendalian manajemen terdiri dari proses pengendalian manajemen. Dimana menurut Abdul Halim., et.al (2009:15) proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut: perencanaan strategis (pemograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta evaluasi kinerja. Sistem pengendalian manajemen berorientasi kepada perilaku manusia. Sistem pengendalian manajemen yang baik akan mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh semua unit organisasi ke arah tujuan organisasi. Dalam sistem pengendalian manajemen tersebut memberitahukan kepada anggota organisasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Dimana tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tersebut dilihat dari kinerja.

Kinerja seseorang itu akan menggambarkan bagaimana atau seberapa besar kontribusinya terhadap pencapaian sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi perusahaan, sebagaimana yang dinyatakan oleh Moeheriono (2009:60) bahwa, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi". Sedangkan untuk penilaian kinerja sendiri, menurut Mahmudi (2007:81), "penilaian kinerja berdasarkan *value for money* adalah pengukuran kinerja untuk mengukur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu kegiatan, program dan organisasi".

Penjelasan indikator tersebut antara lain: (1). Ekonomis, dimana konsep ekonomis sangat terkait dengan konsep biaya untuk memperoleh unit input. Ekonomis adalah seluruh sumber daya input yang diperoleh dengan harga yang lebih rendah (*spending less*) yaitu harga yang mendekati pasar. Ukuran ekonomi berupa anggaran yang dialokasikan. Pengertian ekonomi (hemat/tepat guna) sering disebut juga kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat (*prudency*) dan tidak ada pemborosan. Pemanfaatan sumber daya di bawah anggaran menunjukkan adanya penghematan, sedangkan melebihi anggaran menunjukkan adanya pemborosan. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa seluruh sumber daya masukan tidak terjadi pemborosan. (2). Efisiensi, terkait dengan hubungan antara keluaran berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan keluaran tertentu dengan masukan serendah-rendahnya, atau dengan masukan tertentu mampu menghasilkan keluaran sebesar-besarnya (*spending well*). Konsep efisiensi merupakan konsep yang relatif tidak absolut. Dan (3). Efektivitas, terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan. Semakin besar kontribusi keluaran terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dinilai efektif apabila keluaran yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan (*spending wisely*). Dengan indikator penilaian kinerja tersebut dapat dilihat apakah sistem pengendalian manajemen akan meningkatkan kinerja manajer tersebut dikarenakan manajer mengetahui secara jelas sasaran dan tujuan yang harus dicapai sehingga manajer akan berusaha untuk bisa mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Dimana tindakan para manajer dalam organisasi akan sangat berpengaruh terhadap berhasil tidaknya tujuan organisasi. Salah satu dari perilaku manajer 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 karyawannya dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan, hal tersebut dipengaruhi juga oleh perilaku manajer tersebut, dimana gaya kepemimpinan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh dari sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2009:26) mengartikan penelitian deskriptif yaitu “penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi”. Dalam menguji hipotesis yang telah ditetapkan, metode yang digunakan adalah metode verifikatif. Menurut Suharsimi Arikunto (2002:7) pada dasarnya metode verifikatif adalah “menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan”. Metode verifikatif adalah metode yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik.

Teknik penarikan sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*. Menurut Sugiyono (2010:120), “*non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel”. Teknik *nonprobability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*. Sampel yang menggunakan *convenience sampling* ini informasi akan dikumpulkan dari anggota populasi yang dapat ditemui dengan mudah untuk memberikan informasi tersebut. Pada penarikan sampel ini, peneliti mempunyai kebebasan untuk memilih siapapun yang peneliti temukan.

Responden yang mengisi kuesioner untuk variabel X mengenai Sistem Pengendalian Manajemen, Y mengenai Kinerja Manajerial dan Z mengenai Gaya Kepemimpinan adalah Kepala Divisi Keuangan/Akuntansi pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan kuesioner. Dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk melihat tingkat kebenaran data serta kualitas data. Pengujian terhadap hipotesis menggunakan analisis regresi sederhana untuk hipotesis yang pertama dan analisis regresi dengan uji interaksi untuk hipotesis kedua.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini terhadap perencanaan strategis (pemograman) dapat diketahui bahwa perusahaan BUMN yang menjadi sampel dalam penelitian ini telah menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan sangat baik. Penyusunan anggaran pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung

dilakukan secara rutin dan berkala serta program yang dibuat merupakan implementasi dari strategi yang dijalankan perusahaan. Namun hal tersebut kurang diimbangi dengan dilibatkannya karyawan dalam penyusunan anggaran. Tahap yang ketiga adalah tahap pelaksanaan dan pengukuran. Pada tahap ini, pelaksanaan suatu kegiatan harus berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, dalam tahap pelaksanaan dan pengukuran, anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, dan akuntansi bertanggungjawab mencatat masukan yang diperoleh oleh pusat pertanggung jawaban. Data yang dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar yang akan datang. Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini terhadap pelaksanaan dan pengukuran dapat diketahui bahwa pelaksanaan dan pengukuran yang dilakukan perusahaan BUMN yang menjadi sampel dalam penelitian ini telah berjalan dengan sangat baik. Pada evaluasi kinerja ini dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh perusahaan BUMN yang menjadi sampel dalam penelitian ini sudah baik. Dalam evaluasi kinerja, manajer melakukan pengecekan terhadap kinerja karyawan yang terlibat dalam kegiatan perusahaan. Pemeriksaan juga dilakukan oleh manajer untuk mengurangi kesalahan dalam laporan kerja yang dibuat oleh tiap-tiap bagian yang ada di perusahaan. Namun hal tersebut tidak diiringi dengan konsistensi pemberian *reward* kepada karyawan terhadap prestasi yang dicapai oleh karyawan.

2. Kinerja Manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung

Berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian, kinerja manajerial perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung dikategorikan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari penilaian kinerja berdasarkan value for money, dimana para manajer melakukan pengeluaran atas biaya yang akan terjadi secara cermat dan memilih pemasok yang menetapkan harga terendah. Sehingga seluruh sumber daya masukan tidak terjadi pemborosan. Para manajer melakukan pengeluaran atas biaya sesuai dengan apa yang telah mereka anggarkan sebelumnya sehingga pada pelaksanaan aktivitas perusahaan, para manajer mengeluarkan biaya sesuai dengan anggaran tersebut. Perusahaan BUMN tersebut memilih pemasok yang menetapkan harga terendah dan memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan sesuai dengan yang telah dianggarkan sebelumnya. Selain itu bahwa perusahaan BUMN yang merupakan suatu organisasi, program, atau kegiatan telah mampu menghasilkan keluaran tertentu dengan masukan serendah-rendahnya, atau dengan masukan tertentu mampu menghasilkan keluaran sebesar-besarnya (*spending well*). Para manajer pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung melakukan pembelian dan penggantian aset perusahaan selalu mempertimbangkan manfaatnya bagi perusahaan dan perusahaan menggunakan masukan yang serendah-rendahnya untuk dapat menghasilkan keluaran yang sebesar-besarnya. Serta perusahaan BUMN yang merupakan suatu organisasi, program, atau kegiatan telah mampu menghasilkan keluaran yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Dimana perusahaan BUMN tersebut selalu menghasilkan keluaran yang dapat memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dan setiap program atau kegiatan yang dilaksanakan selalu menghasilkan keluaran yang diharapkan perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung

Berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian, gaya kepemimpinan pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung dapat dikategorikan baik. Karena dinilai sudah mampu menjalankan peranannya sebagai pemimpin dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan. Dimana pimpinan sering

mengarahkan bawahannya dalam melakukan pekerjaan, manajer sering menerangkan perintah atau instruksi pada bawahannya secara jelas, pimpinan sering mengajak bawahannya untuk menghadiri rapat dan pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan pendapat, pimpinan sering memberikan bimbingan kepada bawahannya dalam melakukan pekerjaan, pimpinan sering memberikan instruksi secara jelas kepada bawahannya mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara bawahannya mengerjakan pekerjaan mereka, selalu mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahannya secara tepat, sering memberikan tanggung jawab yang jelas kepada bawahannya, dan pimpinan mempercayai bawahannya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Akan tetapi tingkat keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan dan memecahkan masalah dengan bawahannya masih rendah. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan mempunyai kewenangan sendiri dalam membuat suatu keputusan dan pimpinan memberikan keleluasaan kepada bawahannya untuk memecahkan masalahnya sendiri.

4. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.173	3.897		2.097	.050
Sistem Pengendalian Manajemen	.213	.084	.511	2.523	.021

a. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial

Model regresi di atas digunakan untuk menguji hipotesis statistik berikut ini:

= 0; tidak terdapat pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

≠ 0; terdapat pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai konstanta (a) adalah sebesar 8,173 dan nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,213. Berdasarkan nilai-nilai tersebut maka dapat dibuat model regresi inier sederhana dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 8,173 + 0,213X$$

Hasil perhitungan pada tabel 1 di atas diperoleh bahwa nilai koefisien regresi (b_1) sebesar 0,213 serta taraf signifikansinya sebesar 0,021. Dimana koefisien regresi (b_1) lebih besar dari nol ($0,213 > 0$) serta taraf signifikansinya lebih kecil dari 0,05 ($0,021 < 0,05$), maka hipotesis alternatif (H_{a1}) diterima dan menolak H_0 . Berdasarkan pengujian hipotesis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan untuk memperlihatkan berapa persen variasi variabel Sistem Pengendalian Manajemen akan menjelaskan variasi variabel Kinerja Manajerial dapat dilihat dari koefisien determinasi. Berikut ini adalah tabel analisis koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan *software* statistik SPSS 16.0 for Windows yaitu sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Koefisien Determinasi Hipotesis Pertama
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.511 ^a	.261	.220	2.896084

- a. Predictors: (Constant), Sistem Pengendalian Manajemen
b. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel 2 di atas, diketahui nilai koefisien determinasi, *R Square* (R^2) sebesar 0,261 atau 26,1%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial sebesar 26,1%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 73,9% (100% - 26,1%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

5. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating

Berdasarkan pengujian hipotesis, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung. Pada penelitian ini salah satu penyebab gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial yaitu penulis mengalami kesulitan untuk mengetahui apakah responden yang mengisi kuesioner merupakan responden yang ditetapkan sesuai dengan kriteria awal penelitian, hal ini disebabkan karena penulis seringkali dihadapkan pada keadaan-keadaan dimana penulis tidak bisa untuk menemui dan mendampingi secara langsung responden pada saat pengisian kuesioner dilaksanakan. Selain itu, lingkungan perusahaan BUMN yang beragam dan tingkat kesibukkan responden yang tinggi juga menjadi hambatan keseragaman penilaian atau persepsi yang dilakukan oleh responden terhadap suatu masalah. Di samping itu, yang menjadi responden dalam penelitian ini hanya terbatas kepada kepala divisi akuntansi atau keuangan perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung, sehingga ada kemungkinan akan menghasilkan hasil yang berbeda jika penelitian dilakukan pada seluruh kepala divisi yang ada di perusahaan BUMN sehingga hasilnya dapat digeneralisasi. Di samping itu penelitian ini bersifat *cross sectional*, sehingga penelitian ini hanya dapat menganalisa karakteristik responden dalam suatu periode tertentu. Sehingga ada kemungkinan perilaku individu berubah dari waktu ke waktu.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang didukung oleh teori-teori yang mendasari serta hasil analisis data dan pengujian hipotesis tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating penelitian pada seluruh BUMN yang ada di Kota Bandung, maka peneliti menarik simpulan sebagai berikut:

1. Sistem Pengendalian Manajemen pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung tergolong pada kategori sangat baik. Hal ini terjadi karena program perusahaan yang dijalankan merupakan implementasi strategi yang dijabarkan dalam perencanaan strategi mengikuti tuntutan dan perkembangan perusahaan serta program perusahaan mendukung dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Penyusunan anggaran dilakukan secara rutin dan berkala serta program yang dibuat merupakan implementasi dari strategi yang dijalankan perusahaan. Pelaksanaan suatu kegiatan harus berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajer melakukan pengecekan terhadap kinerja karyawan yang terlibat dalam kegiatan perusahaan.
2. Kinerja manajerial pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung telah mencapai kinerja manajerial yang sangat baik. Hal ini terjadi karena manajer mempertimbangkan sisi ekonomis, efisiensi, dan efektivitas dalam menjalankan kegiatan usaha perusahaan.
3. Gaya Kepemimpinan pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung dikategorikan baik. Hal ini terjadi karena manajer sudah mampu menjalankan peranannya sebagai pemimpin dengan baik.
4. Berdasarkan pengujian hipotesis terhadap pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial diketahui bahwa terdapat Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung.
5. Berdasarkan pengujian hipotesis terhadap pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Saran

Setelah melakukan penelitian dan pembahasan, lalu dengan mempertimbangkan temuan-temuan, peneliti merekomendasikan saran sebagai berikut:

1. Perusahaan BUMN sebaiknya melibatkan karyawan atau semua tingkatan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Karena dengan dilibatkannya karyawan tersebut dapat memberikan usulan dan pendapat serta informasi. Selain itu perusahaan perlu mempertimbangkan alokasi anggaran untuk menghargai karyawan yang sudah bekerja secara optimal dengan bentuk dalam pemberian *reward*. Karena dengan adanya pemberian *reward* tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan pun akan tercapai.
2. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial, peneliti menyarankan untuk meneliti faktor-faktor lain seperti budaya organisasi atau komitmen organisasi. Selain itu, untuk penelitian yang akan datang sebaiknya di samping

menggunakan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden juga perlu melakukan wawancara sehingga kesimpulan yang diambil dalam penelitian ini menjadi lebih akurat dan perlunya dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, et.al. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta:UPP AMP YKPN.
- Anthony, R. and Govindarajan, V. 2007. "*Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*". (Penerjemah: F.X Kurniawan Tjakrawala). "McGraw-Hill, Buku Satu, Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. JRBI, Vol 1, No:01, Januari 2005.
- Lili S. Wiyantoro dan Arifin Sabeni. (2007). *Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku dysfunctional: budaya nasional sebagai variabel moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar. AMKP-15.
- Leksono Putro Hadi Purnomo. (2010). *Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Pada Instalasi Rawat Inap di RSUD Kota Bandung*.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Merchant, Kenneth.A. (1998). *Modern Management Control System Text and Cases*, International Edition, Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor:Ghalia Indonesia.
- Njuguna, John I. (2009). "*Strategic Positioning For Sustainable Competitive advantage: An Organizational Learning Approach*". *Kca Journal of Business Management*: Vol. 2, Issue 1.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo.(2009). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Soobaroyen Teerooven. (2006). "*Management Control System and Dysfunctional Behavior: an Empirical Investigation*". *Accounting Behavior*. Email: trs@aber.ac.uk.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriyono. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Satu, Yogyakarta:BPFE.
- Suranta, Sri. (2002). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*, Jurnal Perspektif, Vol. 7, 01. Juni 2002.
- Suranta, Sri. (2002). *Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*, Jurnal Empirikal, Vol. 15, 02. Desember 2002.
- Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

- Anonim.(2012). 23 BUMN Rugi Rp 3,2 Triliun pada 2011.Tersedia [online] <http://www.kabarbisnis.com/read/2829454> [14April 2012].
- Anomin. (2012). *Laba Rugi*. Tersedia [online] <http://www.bumn.go.id/kinerja-bumn/laba-rugi/> [14April 2012].