

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi perekonomian perusahaan saat ini masih belum stabil, sehingga di perlukan usaha untuk mencapai dan mewujudkan stabilitas nasional. Tingkat persaingan global yang semakin tajam menjadi tantangan bagi manajer untuk perlu mempertimbangkan cara yang lebih efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif (Baines & Langfield-Smith 2003). Perusahaan dapat bersaing dan mempertahankan keamanan perusahaanya jika dapat merespon ancaman yang membuat perusahaan menjadi lemah.

Setiap perusahaan kecil maupun besar pasti memiliki visi yang ingin dicapai. Salah satu cara untuk mencapai visi tersebut adalah menggunakan sistem yang dapat mengawasi dan mengendalikan segala aktivitas perusahaan agar berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Sistem tersebut dikenal sebagai sistem pengendalian manajemen (SPM).

SPM merupakan sistem yang mengawasi segala kegiatan operasional perusahaan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan evaluasi atas kinerja yang telah dicapai. Selain itu, sistem pengendalian manajemen menyediakan informasi untuk pengendalian keputusan yang efektif dan efisien bagi perusahaan. System pengendalian manajemen pada dasarnya bertujuan untuk mengarahkan dan menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dicapai. Penerapan

sistem pengendalian manajemen dalam organisasi sangat tergantung pada karakteristik organisasi yang bersangkutan. Disamping itu sistem pengendalian manajemen juga bertujuan untuk memotivasi pencapaian baik rencana tugas maupun rencana strategi. Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X, Kurniawan (2005) menyatakan bahwa pengendalian manajemen merupakan sebuah proses dengan para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkan suatu sistem pengendalian manajemen (Porporato, 2006). Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas. Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal.

Perusahaan Trimo (Peljhan dan Tekavcic, 2008), Wal-Mart, dan Dell Computer (Anthony dan Govindarajan, 2004:9) adalah perusahaan yang berhasil dalam jangka panjang. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak hanya mengembangkan strategi dengan baik, namun merancang sistem pengendalian serta proses yang memotivasi para pekerja untuk menjalankan strategi tersebut secara efektif.

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit kerja yang dipimpin oleh seseorang yang memegang tanggungjawab terhadap tugas

yang dibebankan kepadanya. Anthony dan Govandirajan (1998) mengemukakan bahwa :*the are four types of responsibility centers, classified according to the nature of the monetary inputs or output or both, that are measured : revenue centers, expense centers, profit centers and investmen center*. Pendapat ini menjelaskan bahwa pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan atas 4 kategori yaitu : pusat pendapatan, pusat beban, pusat laba dan pusat investasi. Sedangkan proses sistem pengendalian manajemen banyak melibatkan komunikasi dan interaksi informasi dikalangan manajer dan karyawan perusahaan. Komunikasi informal terjadi melalui memo, rapat, percakapan, bahkan melalui isyarat-isyarat seperti ekspresi wajah.

Sistem pengendalian manajemen yang lemah akan memberi dampak negatif pada pekerja perusahaan. Pada akhirnya, perusahaan sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan dari sistem ukuran kinerja adalah untuk membantu menerapkan strategi. Untuk mengimplementasikan atau menerapkan sistem manajemen senior memiliki ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai factor keberhasilan penting (critical success factors) masa kini dan masa depan, jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strategi. Keberhasilan bergantung kepada kekuatan setiap perusahaan. Selanjutnya jika perusahaan gagal mengimplementasikan peluang ke dalam strategi yang tepat, maka akan merusak kinerja perusahaan. Hal ini merupakan tantangan perusahaan untuk mewujudkan performance

yang baik dan pengendalian terhadap organisasi yang rasional, serta perlu mendapat perhatian khusus.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi kinerja merupakan prestasi yang dihasilkan oleh seseorang didalam suatu organisasi. Prawirosentono (1999), kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh orang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan dua cara yaitu secara keuangan maupun non keuangan. Keseimbangan pengukuran kinerja antara keuangan dan non keuangan akan dapat membantu perusahaan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan, serta menjangkau kinerja area bisnis perusahaan yang beragam. Manajemen Kualitas adalah aspek-aspek dari fungsi manajemen keseluruhan yang menetapkan dan menjalankan kebijakan mutu suatu perusahaan atau organisasi. Dalam rangka mencukupkan kebutuhan pelanggan dan ketepatan waktu dengan anggaran

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan, karena kinerja merupakan kemampuan perusahaan

dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya (Madevi, 2011).

Beberapa Kasus yang terjadi di Indonesia mencerminkan sistem pengendalian yang tidak diterapkan secara baik oleh Bapepam dan Lembaga Keuangan yang pada akhirnya merugikan investor. Padahal kasus -kasus tersebut dilakukan secara sengaja oleh manajemen. Misalnya kasus Kimia Farma dan Bank Lippo tentang kecurangan dalam penyajian laporan keuangan perusahaan yang menimpa pasar modal di Indonesia mengakibatkan para investor akhirnya tidak percaya terhadap laporan keuangan tersebut. (Jantje Eduard Lekatompeppy, 2012)

Kasus-kasus di atas memberikan gambaran bahwa perusahaan maupun lembaga tertentu perlu memiliki sebuah sistem pengendalian manajemen yang dapat mengakomodir semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Ahmad Syahroza (2000) menyimpulkan bahwa perusahaan akan mampu bersaing dan mempertahankan sustainability-nya jika dapat merespon ancaman dan peluang dengan cara merancang dan menggunakan strategi serta sistem pengendalian yang prima. Selanjutnya jika perusahaan gagal mengimplementasikan peluang ke dalam strategi yang tepat, maka akan merusak kinerja perusahaan.

WorldCom dan Enron adalah contoh perusahaan yang gagal karena pengendalian yang lemah. Kebijakan perusahaan yang memberi kompensasi terhadap CEO dan manajemen puncak memicu karena mereka

tergoda memanipulasi keuangan perusahaan demi mempertahankan harga saham jangka pendek.

Keberhasilan manajer dalam mengelola perusahaan akan sulit tercapai jika tidak didukung oleh seluruh karyawan. Fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengendalian dilaksanakan oleh manajer agar keberhasilan pengelolaan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan tersebut dapat dilihat melalui kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan merupakan laporan keuangan yang berisi informasi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas (IAI, 2006)

Kinerja merupakan hasil dari proses aktivitas perusahaan yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.

Strout (1993) menyatakan bahwa: “Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (mission accomplishment) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses-proses”. Tujuan pengukuran kinerja untuk menelusuri dan mengevaluasi kemajuan setiap tujuan yang muncul dalam peta strategi. Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono dkk (2006: 29), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan, memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan, mengurangi pemborosan, membuat suatu tujuan

strategis, dan membangun konsesus untuk melakukan perubahan dengan memberi reward.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang baik. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan sebelumnya.

Penelitian ini didasarkan pada teori kontinjensi yang mengemukakan bahwa sistem pengendalian yang sesuai dapat memaksimalkan kinerja perusahaan. Penelitian ini juga berdasarkan pada teori control yang mengemukakan bahwa dibutuhkan sistem yang dapat memberi umpan balik atas kinerja perusahaan. Umpan balik yang berisi informasi atas evaluasi kinerja tersebut dapat diperoleh pada sistem pengendalian manajemen. Teori control membantu perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien sehingga memperoleh kinerja yang lebih baik

Penelitian ini mengacu pada penelitian Gani dan Jermias (2009) mengenai dampak dari ketidak sesuaian strategi dengan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan pada sektor perbankan. Hasil penelitian menemukan perusahaan yang menyesuaikan strategi dan sistem pengendalian manajemen memiliki kinerja yang lebih baik dari pada yang tidak melakukannya. Hasil penelitian ini juga mengemukakan bahwa ketidak sesuaian strategi dan SPM memberikan korelasi negatif yang signifikan dengan pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan. Di samping itu, penelitian tersebut menemukan hubungan antara ketidak sesuaian dan

kinerja untuk sistem pengendalian kritis lebih negatif signifikan dibandingkan dengan sistem pengendalian nonkritis.

Penelitian ini akan mengambil dua variable dari penelitian tersebut, yakni sistem pengendalian manajemen dan kinerja perusahaan. Kemudian penelitian ini mereplikasi penggunaan SPM dari Gani dan Jermias (2009), yang meliputi kinerja karyawan, kompensasi, komunikasi, resolusi konflik, komidmen dan produk, dan kebijakan pasar. Selanjutnya, penelitian ini akan menguji penggunaan SPM tersebut pada kinerja perusahaan yang diperluas menjadi kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian Ningrum dkk, (2017) memperoleh hasil bahwa variabel sistem pengendalian manajemen dan inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan tapi sistem pengendalian manajemen yang dimediasi oleh inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Sari dan Saragih, (2009) menemukan bahwa struktur dan pengendalian proses manajemen berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja hotel berbintang di Indonesia Kota Medan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan latar belakang diatas, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan pada BUMN”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja keuangan ?
2. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja nonkeuangan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan pada perusahaan BUMN yang beroperasi di Bandung Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja nonkeuangan pada perusahaan BUMN yang beroperasi di Bandung Jawa Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat sebagai berikut:

- a. Bagi teoretis. Hasil penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan teori-teori dari sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan. Selain itu, mampu mengembangkan konsep sistem pengendalian manajemen, kinerja keuangan dan nonkeuangan.
- b. Bagi akademisi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi untuk kemajuan perusahaan melalui pengaplikasian SPM serta diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya untuk menciptakan kinerja keuangan dan nonkeuangan yang lebih baik.

- c. Bagi Perusahaan

Memacu persahaan untuk lebih menggunakan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan sehingga dapat memberikan kinerja yang handal dan bermanfaat dan terhindar dari ancaman yang lebih besar bagi perusahaan.

