

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan antara perusahaan akan semakin tajam dan konsekuensi logisnya terjadi tiga kemungkinan yaitu kemunduran, bertahan atau diam ditempat, dan lebih berkembang. Perusahaan akan saling bersaing demi mencapai tujuannya. Perusahaan harus ada manajer yang bertanggungjawab dan profesional, untuk dapat menjalani perusahaan dan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan. Menjalani suatu perusahaan akan diperlukannya sistem pengendalian manajemen yang efektif dan efisien.

Pengendalian manajemen merupakan hal yang sangat diperlukan pada setiap perusahaan. Pengendalian manajemen ini merupakan sistem yang dibuat untuk mengatur setiap aktifitas anggota organisasi melalui para manajer organisasi, dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Pengendalian manajemen juga berguna untuk membentuk dan memantau kegiatan-kegiatan yang dijalankan perusahaan.

Manajemen ialah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai

sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Afandi, 2018).

Struktur dan proses pengendalian manajemen merupakan dua hal yang membangun sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana. Sistem, struktur dan proses sistem pengendalian manajemen keduanya saling berinteraksi, untuk dapat mencapai tujuan organisasi (Romadhani, 2016).

Permasalahan yang muncul dalam dunia usaha saat ini terkait dengan penerapan sistem pengendalian manajemen adalah upaya peningkatan sistem pengendalian yang tidak berjalan secara otomatis. Artinya sistem pengendalian manajemen memerlukan beberapa faktor pendukung terutama dari lingkungan internal perusahaan yaitu karyawan dan manajer perusahaan sebagai eksekutor dan basis modal untuk menciptakan kinerja yang optimal, sehingga pengetahuan yang dimiliki manajer adalah salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan (setiawan dan kartika, 2016).

Tujuan penerapan sistem pengendalian manajemen di perusahaan adalah untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penerapan konsep pengendalian manajemen pada perusahaan diperlukan untuk membantu manajemen dalam pengendalian seluruh aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan perlu dilaksanakan, hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan serta untuk

mengetahui apakah sistem tersebut dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya (Romadhani, 2016).

Organisasi merupakan sekumpulan dari sekelompok orang yang bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Organisasi terdiri dari manajer dan karyawan, tentunya perlu untuk dimotivasi, diarahkan agar mereka dapat melaksanakan apa yang diharapkan oleh pemimpinnya. Pemimpin mengarahkan mereka pada pencapaian tujuan organisasi, agar tindakan yang dilakukan tidak menyimpang dari yang ditetapkan. Pekerjaan seorang manajer yang profesional dapat disahkan kedalam empat fungsi yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Keempat fungsi tersebut saling berhubungan yang merupakan bagian dari seluruh proses pengelolaan suatu unit usaha (Anthony dan Govindarajan, 2011).

Manajemen kinerja atau kinerja manjerial adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif, serta memfokuskan pada yang diperlukan organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil (Wahyuni dan Rini, 2020). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada kinerja manajer. Kinerja manajerial dapat diukur setelah sistem informasi akuntansi manajemen dapat dilaksanakan dan diaplikasikan dalam sebuah organisasi. Kinerja manajerial tercapai apabila organisasi secara keseluruhan, atau para manajer unit bisnis secara bersama-sama mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik sehingga organisasi mampu mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Peningkatan kinerja manajerial akan ditentukan oleh gaya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan (Rante dkk 2014). Gaya kepemimpinan yang baik yang diterapkan oleh seorang pemimpin haruslah mampu memotivasi karyawannya, agar kinerja karyawannya terus meningkat dan dapat mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Kebutuhan atau keinginan dalam diri pegawai yang kemudian disebut sebagai motivasi kerja. Memahami peranan penting dari manusia yang terlibat dalam perusahaan dan bagaimana cara untuk memotivasi mereka dengan tepat. Memotivasi karyawan perusahaan dapat menciptakan karyawan yang lebih bersemangat dan inovatif. Melalui karyawan yang termotivasi, perusahaan dapat lebih mudah mencapai tujuannya karena karyawan akan secara sukarela bekerja dengan tingkat usaha yang maksimal, walau tanpa pengawasan dari atasan. Motivasi sendiri didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Darmawan, 2013).

Penelitian ini berawal dari ketidak konsistenan hasil penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya terdapat hasil penelitian yang bervariasi dan tidak konsisten. Penelitian tentang Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial oleh Wahyuni dkk (2020), Penelitian tentang Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel

Moderating oleh Heliani (2019), penelitian tentang Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial oleh Romadhani (2016), Penelitian tentang Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial oleh Rahmad dkk (2016), hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang ditemukan oleh Setiawan dkk (2016) tentang Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial, begitu juga penelitian yang ditemukan oleh Tamarindang dkk (2017) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Rahman dkk (2016) tentang pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. Alasan melakukan penelitian ini untuk menguji kembali hasil penelitian terdahulu dengan mengacu pada beberapa fenomena yang terjadi pada Perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini dan menambah dua variabel untuk memperkuat hasil penelitian.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penambahan variabel independennya. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmad dkk (2016) hanya menggunakan satu variabel yaitu sistem pengendalian manajemen. Penelitian kali ini terdapat penambahan dua variabel yaitu *Motivasi* dan *Gaya*

Kepemimpinan. Penelitian tentang Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial juga pernah dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya dan menemukan hasil yang berbeda pula.

Penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan oleh Gardjito dkk (2014), menunjukkan hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Surjosuseno (2015) tentang Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Tamarindang (2017) menunjukkan hasil bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial yang dilakukan oleh Wiwaha (2018), penelitian tentang Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Pemediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial oleh Rante dkk (2014), menunjukkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan Penelitian yang dilakukan oleh Hakim dkk (2016) tentang Pengaruh Komitmen Organisasional, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial, menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Perbedaan lainnya antara riset utama dan penelitian sekarang adalah tempat penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmad dkk (2016) dilakukan pada perusahaan pertambangan yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Sementara penelitian ini akan dilakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

Alasan memilih PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi sebagai tempat penelitian dikarenakan laba pada periode 2015-2018 Bank Jambi mengalami peningkatan yang signifikan. Berbeda dengan tahun 2019 laba bersih Bank Jambi menurun 1,82% dari tahun 2018, dimana laba 2019 sebesar Rp.255.501.301.826 sedangkan laba bersih Bank Jambi tahun 2018 ialah sebesar Rp.260.226.163.366.

Tabel 1.1
Perolehan Laba Bank Jambi Tahun 2015-2019

Tahun	Total Laba
2015	Rp.131.146.820.904
2016	Rp.170.321.459.548
2017	Rp.248.603.000.873
2018	Rp. 260.226.163.366
2019	Rp. 255.501.301.826

Sumber : www.bank.jambi.co.id

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa laba bersih PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dari tahun 2015 sampai 2018 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tahun 2019 laba bersih PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi mengalami penurunan. Penurunan laba pada tahun 2019 ini salah satu penyebabnya ialah banyaknya penambahan karyawan yang menyebabkan biaya operasional khususnya biaya tenaga kerja meningkat.

Sebelumnya jumlah karyawan pada tahun 2018 sebanyak 558 karyawan menurun, jika dibandingkan pada tahun 2017 sebanyak 580. Jumlah karyawan menurun karena telah memasuki usia pensiun. Jumlah karyawan tahun 2019

terjadi peningkatan sebanyak 65 Orang sehingga total karyawan tahun 2019 sebanyak 623 orang. Beban tenaga kerja yang meningkat yang merupakan efek dari peningkatan jumlah karyawan, pada tahun 2018 beban tenaga kerja berjumlah Rp. 171. 864. 105. 672 sedangkan tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar Rp.184. 239.455.686.

Fenomena ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal, setiap perusahaan memerlukan perencanaan, pengendalian manajemen yang berfungsi untuk menjaga operasional perusahaan agar berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen yang memadai perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal. Penerapan sistem pengendalian manajemen, motivasi dan gaya kepemimpinan yang memadai sangat diperlukan agar pelaksanaan dalam meningkatkan kinerja manajerial berjalan secara efektif dan efisien.

Perusahaan yang berorientasi pada laba, pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama yaitu mempertahankan hidup perusahaan, mendapatkan laba dan perusahaan yang terus berkembang. Seorang pemimpin sangatlah diperlukan dalam mengendalikan pelaksanaan rencana yang telah disusunnya. Sistem ini membantu manajemen puncak dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian yang disebut sistem pengendalian manajemen.

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang memadai dalam perusahaan, dapat mendorong perusahaan untuk menjalankan perusahaan dengan efektif dan efisien. Pelaksanaan sistem pengendalian manajemen ini dapat berjalan dengan lancar dan baik jika didukung oleh struktur dan proses

pengendalian manajemen yang memadai, sehingga tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan dapat tercapai.

Pelaksanaan sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawab (*Responsibility centers*). Pusat pertanggung jawaban itu sendiri merupakan organisasi yang dipilih oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukannya. Seorang manajer haruslah melaksanakan dan menjalankan fungsi manajemennya agar perusahaan yang dikelola berhasil dan mampu mencapai tujuannya. Penilaian kinerja manajer penting dilakukan hal ini agar dapat diketahui apakah manajer pusat pertanggungjawab tersebut melaksanakan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan padanya.

Motivasi kerja seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya akan mempengaruhi laba yang dihasilkan perusahaan itu sendiri. seorang pemimpin juga mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin perusahaan dalam mengelola bawahannya, terkadang bisa membantu manajer dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen. Seorang pemimpin yang menjalankan sistem pengendalian manajemen harus memiliki gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja yang tinggi. Seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pemaparan di ataslah yang membuat peneliti tertarik untuk mengkaji kembali penelitian ini dengan menambah variabel penelitian. Peneliti mengangkat penelitian dengan judul: Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di kemukakan di atas, maka dapat dibuat rumusan masalah yaitu:

1. Apakah penerapan sistem pengendalian manajemen, motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
2. Apakah penerapan sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah penerapan sistem pengendalian manajemen, motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi

2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah penerapan sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini sangat bermanfaat bagi peneliti, mampu menambah wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen, motivasi dan gaya kepemimpinan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan pemikiran sebagai pertimbangan dan masukan manajemen dalam penerapan kebijakan khususnya dalam pengendalian manajemen, motivasi dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja manajerial.

3. Bagi peneliti lainnya

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi peneliti berikutnya yang berkaitan dengan pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen, motivasi dan gaya kepemimpinan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.