

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pengaruh

Pengaruh menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002: 849) adalah “daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang.” Dari definisi di atas telah dikemukakan sebelumnya bahwa pengaruh merupakan daya yang dapat mengubah atau membentuk sesuatu yang lain.

2.2 Behavioral Accounting

Penelitian ini menggunakan teori *behavioral accounting*. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa *behavioral accounting* merupakan cabang ketiga dari ilmu akuntansi yang berkaitan dengan hubungan antara perilaku manusia dan sistem akuntansi serta mencerminkan dimensi sosial dari suatu organisasi. Hal tersebut termasuk dalam akuntansi keuangan dan akuntansi manajerial. *Behavioral accounting* bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi faktor-faktor perilaku yang relevan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak eksternal maupun pihak internal sebagai pengambil keputusan. *Behavioral accounting* dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Pengaruh perilaku manusia terhadap desain, konstruksi, dan penggunaan sistem akuntansi. *Behavioral accounting* membahas sikap dan filosofi

manajemen yang dapat mempengaruhi sifat pengawasan akuntansi dan fungsi dari sebuah organisasi.

2. Pengaruh sistem akuntansi terhadap perilaku manusia. *Behavioral accounting* membahas bagaimana sistem akuntansi mempengaruhi motivasi, produktivitas, pengambilan keputusan, kepuasan kerja, dan kerja sama.
3. Metode meramalkan dan strategi untuk mengubah perilaku manusia. *Behavioral accounting* membahas bagaimana sistem akuntansi bisa digunakan untuk mempengaruhi perilaku manusia.

2.3 Sistem Pengendalian Manajemen

2.3.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang ada dalam organisasi. Pengendalian manajemen merupakan proses di mana manajer mempengaruhi anggota organisasinya untuk mengimplementasikan strategi organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Supriyono (2000: 27) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

“Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Sedangkan Sukarno (2002: 6) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

“Sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan, yakni pemrograman, penganggaran, pelaporan akuntabilitas dan kinerja serta sistem pendelegasian wewenang untuk membantu manajemen suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui strategi tertentu secara efisien dan efektif.”

Tujuan suatu organisasi dapat tercapai apabila memiliki sistem pemograman, penganggaran, pelaporan akuntabilitas, dan sistem pendelegasian wewenang yang baik. Sistem-sistem tersebut merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen yang baik dalam suatu organisasi dapat membantu pihak manajemen mencapai tujuannya dengan melaksanakan strategi yang sesuai dan kebijakan secara efektif dan efisien. Hal tersebut didukung oleh teori mengenai sistem pengendalian yang dikemukakan oleh Maciarriello dan Kirby (1994) dalam Fadjar dan Kautsar (2012) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan seperangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan satu sama lain yang mengklasifikasikan proses informasi yang bisa membantu manajer dalam mengkoordinasikan bagiannya untuk merubah perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan pada dasar yang berkesinambungan.

Aktivitas yang terdapat di dalam sistem pengendalian manajemen tidak hanya aktivitas pengendalian dan pengarahan kegiatan operasional organisasi yang direncanakan saja, tetapi juga meliputi aktivitas perencanaan tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan sistem pengendalian manajemen pada dasarnya adalah untuk mengarahkan dan menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dicapai. Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam suatu organisasi sangat tergantung pada karakteristik organisasi yang bersangkutan. Disamping itu sistem pengendalian manajemen juga bertujuan untuk memotivasi pencapaian baik rencana tugas manajemen maupun rencana strategik (Herawaty dkk, 2009).

2.3.2 Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Thomas Sumarsan (2013) menyatakan bahwa suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan (*reliable*) harus memenuhi unsur-unsur berikut:

1. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggungjawabnya

Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugasnya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan tanggungjawabnya (Mangkunegara, 2000).

2. Pemisahan tugas

Pemisahan tugas merupakan teknik pengendalian di mana tanggung jawab atas otorisasi transaksi, pelaksanaan transaksi, pencatatan transaksi dan pengamanan aset diberikan ke orang-orang yang berbeda guna mencegah adanya *fraud* atau kecurangan (Rama dan Jones, 2008).

3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar
“Pendelegasian wewenang lebih menekankan pada aspek pengendalian dan kepatuhan daripada pemberian kebebasan dalam pelaksanaan wewenang yang telah didelegasikan tersebut” (Mulyadi, 2011: 272).
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.

Sebuah perusahaan harus melindungi kas dan aset fisik beserta informasinya dari kesalahan dan ketidakwajaran yang dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu menciptakan kebijakan dan prosedur yang tepat, memelihara catatan akurat dari seluruh aset, membatasi akses terhadap aset, serta melindungi catatan dan dokumen penting (Romney dan Steinbart, 2016).

5. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan. Manajemen harus selalu melakukan perbandingan atas catatan-catatan yang direkonsiliasi terhadap dokumen atau catatan dengan saldo yang sama. Begitu juga dengan aset, harus dihitung dan direkonsiliasikan terhadap catatan perusahaan yang dilakukan secara periodik agar apabila ada kesalahan dapat dikoreksi secepatnya (Romney dan Steinbart, 2016).

Menurut Gani dan Jermias (2009) konstruk sistem pengendalian manajemen memiliki beberapa dimensi, yaitu:

1. Evaluasi kinerja adalah sistem evaluasi yang membantu mendorong pengembangan karyawan dan memotivasi kinerja karyawan.

2. Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan kinerja yang mereka lakukan.
3. Komunikasi adalah kemampuan manajer untuk mengomunikasikan visi, misi dan tujuan perusahaan kepada pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) secara jujur, terbuka dan sistematis.
4. Resolusi konflik adalah kemampuan manajer untuk mengantisipasi dan mencari solusi atas konflik yang muncul pada perusahaan.
5. Komitmen adalah kemampuan manajer untuk memperoleh komitmen dari seluruh karyawan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan.
6. Kebijakan produk dan pasar adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan memberi kepuasan pada pelanggan.

Sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban yang berfungsi membantu pihak manajemen perusahaan dalam mempengaruhi karyawan agar mau mencapai tujuan organisasi melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien (Suadi, 1995). Supriyono (2000) membagi sistem pengendalian menjadi dua elemen sistem, yaitu lingkungan (struktur) pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen.

2.3.3 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

“Pengendalian manajemen dilihat dari strukturnya terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban dan komponen organisasi seperti divisi, departemen, bagian, seksi dan sebagainya” (Suadi, 1995: 45). Pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab atas segala aktivitas pusat pertanggungjawabannya (Anthony, Dearden dan Bedford, 1984). Supriyono (2000: 327) menyatakan bahwa “tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan sehingga tercapai keselarasan tujuan atau *goal congruence*.”

Anthony dan Govindarajan (2002) menggolongkan pusat pertanggungjawaban menjadi empat pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pusat biaya

“Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana seorang manajer bertanggung jawab hanya terhadap biaya-biaya” (Hansen dan Mowen, 2001: 818). Menurut Suadi (1995) pusat biaya digolongkan menjadi dua, yaitu pusat biaya teknis dan pusat biaya kebijakan.

2. Pusat pendapatan

“Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana seorang manajer bertanggung jawab hanya terhadap penjualan.” (Hansen dan Mowen, 2001: 818). Kinerja manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang dicapai dibandingkan dengan anggarannya (Supriyono, 2000).

3. Pusat laba

“Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana seorang manajer bertanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya.” (Hansen dan Mowen, 2001: 818). Metode pengukuran kinerja pusat laba dapat menggunakan dua macam cara, yaitu pengukuran kinerja dan pengukuran kinerja ekonomi (Supriyono, 2000).

4. Pusat investasi

“Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana seorang manajer bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi” (Hansen dan Mowen, 2001: 818). Menurut Supriyono (2000: 470) “pengukuran kinerja pusat investasi dapat dilakukan dengan dua macam ukuran, yaitu *return on investment* (ROI) dan *residual income* (RI) atau *economic value added* (EVA).”

2.3.4 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein (2000) menyatakan bahwa proses pengendalian manajemen formal terdiri dari empat tahap, yaitu perencanaan strategi (pemrograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja sebagai tahap akhir.

Proses pengendalian manajemen dimulai dari tahap perencanaan strategis (pemrograman) yang merupakan proses penjabaran strategi-strategi ke dalam program rencana jangka panjang untuk mewujudkan sasaran tertentu dengan melakukan taksiran sumber daya yang diperlukan (Mulyadi, 2011). Selanjutnya,

tahap yang dilakukan yaitu tahap penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran pada hakekatnya merupakan *goal setting process* dan sekaligus merupakan *role setting process*. Untuk dapat memerankan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam penyusunan anggaran, manajer diberi tanggungjawab menentukan sumber daya yang diperlukan (Puspaningsih, 2002). “Anggaran dapat berfungsi sebagai penguji kelayakan program” (Suadi, 1995: 149) dan mendorong para manajer untuk melakukan perencanaan serta pengembangan arah organisasi secara menyeluruh, mengantisipasi masalah, serta mengembangkan kebijakan untuk masa yang akan datang (Hansen dan Mowen, 2015).

Setelah proses perencanaan menyeluruh selesai, maka tahap berikutnya yaitu pelaksanaan. Pada tahap pelaksanaan, “manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran yang telah disusun ke dalam kegiatan nyata” (Mulyadi, 2011: 413). Selama satu tahun anggaran manajer melakukan program bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah evaluasi terhadap kinerja. Anggaran yang dijalankan dalam satu tahun anggaran bisa terjadi penyimpangan (selisih) dalam realisasinya. Penyimpangan tersebut mungkin dapat terjadi karena kesalahan dalam menghitung atau karena situasi dan kondisi pada saat dijalankannya program tersebut berbeda dengan pada saat program tersebut ditetapkan (Halim dkk, 2000). Maka dari itu harus dilakukan evaluasi dengan cara membandingkan antara kinerja sesungguhnya dengan standar yang sudah tercantum dalam anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Puspaningsih, 2002).

2.4 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan unsur yang penting dalam manajemen, dengan kepemimpinan yang baik maka proses manajemen akan berjalan dengan lancar dan seluruh anggota organisasi melakukan tugasnya masing-masing demi tercapainya keberhasilan organisasi. “Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan” (Robbins dan Judge, 2008: 49).

Siagian (2010: 47) mengungkapkan terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. “Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.”

Fungsi kepemimpinan memudahkan dalam mencapai sasaran kelompok. Kepemimpinan seseorang yang efektif akan terwujud jika dijalankan sesuai dengan fungsinya. Seorang pemimpin harus menyadari adanya fungsi-fungsi kepemimpinan guna menjalankan tugasnya sehingga dapat mempengaruhi para anggotanya untuk bekerjasama dalam mancapai tujuan bersama.

Kepemimpinan yang dilakukan setiap pemimpin dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki setiap pemimpin tidaklah sama, setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing dalam mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya.

Thoha (2003: 343) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

“Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pedoman bagi pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya”

Rivai (2004: 64) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai “pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.” Flippo (1994) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

Penelitian Iowa *University* yang dilakukan oleh Ronald Lippit, Talph K, White, dibawah bimbingan Kurt Lewin pada tahun 1930-an dalam Luthans (2006) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya kepemimpinan otokratis (*autocratic*), merupakan tipe kepemimpinan dimana setiap instruksi yang diberikannya harus dipatuhi oleh setiap bawahannya (G.R. Terry, 1960 dalam Siswanto, 2013); (2) gaya kepemimpinan bebas kendali (*laissez faire*), merupakan “gaya kepemimpinan yang cenderung memberikan kebebasan yang sangat besar kepada bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan” (Solihin, 2009: 144); dan (3) gaya kepemimpinan demokratis (*democratic*) yang bertipe selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya, menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya serta selalu mengutamakan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan (Rivai, Bachtiar dan Amar, 2013).

Benjamin dan Flynn (2006) menyatakan bahwa terdapat dua gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian utama para pakar organisasi, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

1. Kepemimpinan transaksional

“Tipe pemimpin seperti ini membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas tugas dan peran mereka” (Robbins dan Judge, 2008: 90). Kepemimpinan transaksional memotivasi karyawannya dengan memberikan imbalan. Karyawan yang berkinerja sesuai dengan kehendak pemimpin dan mencapai tujuannya akan dihargai usahanya seperti diberikan pujian dan/atau pengakuan, namun bagi mereka yang berkinerja buruk dan tidak mematuhi pemimpin imbalan yang diberikan dapat berupa tindakan hukuman (Riaz dan Haider, 2010).

Bass (1990) dalam Robbins dan Judge (2008) mengatakan terdapat karakteristik-karakteristik kepemimpinan transaksional yang meliputi penghargaan bersyarat, manajemen dengan pengecualian (aktif) dan manajemen dengan pengecualian (pasif). Pemimpin transaksional menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus, mengakui pencapaian yang diperoleh, juga mengamati dan mencari penyimpangan dari standar serta melakukan tindakan perbaikan.

2. Kepemimpinan transformasional

“Tipe pemimpin seperti ini menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa” (Robbins dan Judge, 2008: 90). Menurut Burns (1978) dalam Riaz dan Haider (2010) pemimpin

transformatifional tidak hanya mengubah keyakinan dan sikap karyawan namun juga menginspirasi karyawan untuk menyesuaikan kepentingan mereka dengan kemajuan organisasi. Dalam analisis Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) mengidentifikasi ada enam perilaku kepemimpinan transformatifional, yaitu: mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, menyediakan model yang tepat, mendukung tujuan kelompok, harapan terhadap tingkat kinerja yang tinggi, memberikan dukungan pribadi, serta dorongan intelektual.

Orlando Behling dan James M. McFillen (1996) mengembangkan indikator gaya kepemimpinan transformatifional yang terdiri dari dua macam, yaitu:

1. Kepercayaan Pengikut (*Follower Belief*)

- a. Inspirasi

Bass (1985) dalam Brahmana dan Sofyandi (2007) menyatakan bahwa pemimpin karismatik menggunakan pendekatan inspirasional serta percakapan emosional untuk meningkatkan motivasi bawahan untuk meningkatkan minat pribadi bagi kepentingan kelompok.

- b. Kekaguman

Behling dan McFillen (1996) menyatakan jika seorang bawahan mengagumi pemimpinnya, maka mereka cenderung akan mengikuti pemimpinnya dari berbagai aspek pekerjaan maupun yang bukan aspek pekerjaan.

- c. Pemberdayaan

Pemberdayaan mengacu pada kepercayaan bawahannya dalam kemampuan mereka sendiri (Behling dan McFillen, 1996). Yukl (1981) mengidentifikasikan pemimpin harus memberikan pujian dan pengakuan atau

kombinasi dari keduanya untuk merangsang antusiasme bawahan dan membangun kepercayaan diri mereka.

2. Atribut Perilaku Pemimpin (*Attributes of Leader Behavior*)

a. Menunjukkan empati

Burns (1978) dalam Behling dan McFillen (1996) berpendapat bahwa menunjukkan empati merupakan prasyarat untuk mengkomunikasikan visi kepada para anggota kelompok karena empati merupakan kualitas yang dimiliki pemimpin untuk masuk ke dalam perasaan dan perspektif orang lain.

b. Menjelaskan misi dengan menarik

Conger dan Kanungo (1987) dalam Behling dan McFillen (1996) menyatakan bahwa sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mengkomunikasikan tujuannya bukan hanya kata-kata saja, tetapi disertai dengan tindakan. Menurut Tichy dan Devanna (1986) dalam Behling dan McFillen (1996) visi dan misi harus diartikulasikan dengan jelas dan sering dalam berbagai cara.

c. Menunjukkan keyakinan

Bennis dan Nanus (1985) dalam Behling dan McFillen (1996) menyatakan bahwa keyakinan diri yang terbaik ditunjukkan melalui: (a) menerima bawahan karena kemampuannya, bukan menghakimi mereka; (b) tidak mencampurkan urusan pada saat ini dengan urusan yang terjadi di masa lalu (c) memperlakukan bawahan dengan sopan dan perhatian; (d) mempercayai bawahan; dan (e) bekerja secara efektif tanpa adanya persetujuan konstan dan pengakuan.

d. Meningkatkan *image* pemimpin

Peningkatan *image* pemimpin diperlukan untuk menciptakan dan mempertahankan kekaguman bawahan terhadap pemimpinnya (Behling dan McFillen, 1996). House (1977) dalam Behling dan McFillen (1996) berpendapat bahwa pengikut akan mencontoh tindakan para pemimpin yang mereka lihat menarik, perhatian, dan sukses atau kompeten.

e. Memberikan peluang untuk sukses

Conger dan Kanungo (1988) dalam Behling dan McFillen (1996) menyatakan bahwa dengan adanya partisipasi manajemen, penetapan tujuan, umpan balik, modeling, *contingent rewards*, pemberian tugas dan tanggung jawab lebih besar pada karyawan dan menambah pekerjaan dalam hal kualitas, atau kompleksitasnya dapat memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memperoleh kesuksesan.

2.5 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil yang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan (Harefa, 2008). Menurut Kast dan Rosenzweig (1996) dalam Umam (2012: 143) “kemampuan manajerial atau kemampuan memimpin merupakan kemampuan para manajer dalam melaksanakan fungsi dasar manajemen dan kemampuannya mempertahankan keseimbangan dinamis.”

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kemampuan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen (Handoko, 2003). Mulyadi dan Johny (1999) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) mengatakan bahwa seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks.

Menurut Stoner (1992) dalam Juniarti dan Evelyne (2003) kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi (Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

Kinerja manajerial merupakan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja manajerial merupakan tingkat kecakapan para manajer perusahaan dalam melaksanakan kegiatan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mahoney, Jerdee dan Carroll (1963) dalam Christina (2010) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi dan perwakilan.

1. Perencanaan

Perencanaan dapat diklasifikasikan sebagai misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, aturan, program, dan anggaran (Koontz dan Weihrich, 2010). Perencanaan dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2. Investigasi

Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilakukannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan (Mahoney *et al*, 1963 dalam Christina, 2010).

3. Pengkoordinasian

Koontz dan Weihrich (2010) mendefinisikan pengkoordinasian sebagai pengidentifikasian dan pengklasifikasian aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan, pengelompokkan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, pendelegasian wewenang kepada manajer untuk mengawasi penugasan yang diberikan kepada setiap kelompok.

4. Evaluasi

Dengan melakukan evaluasi, maka akan menghasilkan informasi yang berguna bagi perusahaan. Jika terjadi penyimpangan, perlu dilakukan perubahan untuk menghindari agar penyimpangan tersebut tidak terjadi lagi (Umar, 2003).

5. Pengawasan

Pengawasan merupakan pengukuran dan pengoreksian terhadap kegiatan para karyawan untuk memastikan bahwa pelaksanaan aktivitas dilakukan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya (Koontz dan Weihrich, 2010).

6. Pengaturan staf (*staffing*)

Pengaturan staf (*staffing*) didefinisikan sebagai mengisi, dan menjaga posisi yang ada dalam struktur organisasi (Koontz dan Weihrich, 2010) atau “penarikan, latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif” (Handoko, 2003: 24).

7. Negosiasi

Manajer melakukan perundingan untuk memperoleh kesepakatan dengan kelompok atau organisasi lain sebagai perwakilan dari perusahaan mengenai penjualan atau pembelian barang-barang dan/atau jasa, kontrak serikat kerja, hubungan jangka panjang dengan pemasok dan lain-lain (Griffin, 2004).

8. Perwakilan

Perwakilan merupakan fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan dan mempromosikan tujuan umum perusahaan (Mahoney *et al*, 1963 dalam Christina, 2010)

2.5.1 Kemampuan Manajerial

Robbins dan Coulter (2004: 8) mengatakan agar fungsi-fungsi manajemen berjalan sesuai harapan ada empat faktor yang perlu dievaluasi yaitu:

1. “Kemampuan perencanaan
2. Kemampuan pengorganisasian
3. Kemampuan kepemimpinan
4. Kemampuan pengendalian”

Keempat faktor manajemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan perencanaan, yaitu kemampuan manajemen dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai beserta dengan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut (Schermerhorn, 2003).
2. Kemampuan pengorganisasian, yaitu kemampuan manajemen dalam melakukan pembagian kerja yang sudah direncanakan untuk diselesaikan oleh setiap anggota kelompok pekerjaan (Siswanto, 2013) serta mengalokasikan sumber daya dan mampu melakukan pengaturan kegiatan yang terkordinasi kepada setiap anggota kelompok untuk menerapkan rencana (Schermerhorn, 2003).
3. Kemampuan kepemimpinan, yaitu “kemampuan manajemen yang mencakup proses pemantauan kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar dan

membuat koreksinya jika diperlukan” (Robbins dan Coulter, 2004). Menurut Stoner dan Wankel (1986) dalam Siswanto (2013) dalam proses kepemimpinan, manajemen harus mampu mengupayakan agar setiap anggota kelompok bekerja sebaik mungkin.

4. Kemampuan pengendalian, yaitu kemampuan manajemen dalam melakukan pengukuran kinerja dengan membandingkan antara hasil yang diperoleh sesungguhnya dengan rencana serta melakukan tindakan koreksi jika diperlukan (Schermerhorn, 2003). Dengan aktivitas pengendalian, manajer harus mengevaluasi dan menilai pelaksanaan rencana kerja yang bertujuan untuk mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak (Siswanto, 2013).

Handoko (2003) mengatakan bahwa kegiatan manajerial dapat berjalan dengan baik, jika manajer memiliki kemampuan-kemampuan sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis

Menurut Robert L. Katz (1974) dalam Solihin (2009) kemampuan teknis merupakan kemampuan dan pengetahuan para manajer yang berkaitan dengan suatu bidang pekerjaan atau ilmu tertentu. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1980) dalam Siswanto (2013: 20) mengemukakan bahwa “manajer membutuhkan keterampilan teknis yang cukup untuk menjalankan alat (mekanik) dari suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.”

2. Kemampuan konseptual

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1980) dalam Siswanto (2013: 20)

mengemukakan bahwa:

“Manajer memerlukan kemampuan konseptual yang cukup untuk mengenali bagaimana berbagai macam faktor pada suatu kondisi tertentu berkaitan satu sama lain sehingga tindakan yang diambilnya akan ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan.”

3. Kemampuan kemanusiaan

Menurut Robert L. Katz (1974) dalam Solihin (2009) kemampuan kemanusiaan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap manajer untuk dapat bekerja dengan baik bersama orang lain. Manajer harus mengelola bawahannya dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

4. Kemampuan administratif

Kemampuan administratif adalah seluruh kemampuan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan termasuk kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur (Handoko, 2003).

Setiap manajer harus memiliki keterampilan dasar untuk melakukan kegiatan manajemen dalam sebuah perusahaan agar dapat mengelola dan memotivasi timnya secara efektif. Peran utama dari seorang manajer di setiap organisasi adalah memimpin, memotivasi dan mendorong karyawannya untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Manajer harus melakukan perencanaan, pengaturan, pengendalian sumber daya yang tersedia agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Seorang manajer perlu memiliki kualitas dan keterampilan tertentu, sehingga ia mampu melakukan tugasnya dengan baik berdasarkan kemampuannya.

2.6 Kerangka Pemikiran

2.6.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Porporato (2006) sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari suatu perusahaan. Keberhasilan dan keuntungan yang berkelanjutan dapat diperoleh setiap perusahaan jika memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas, dalam hal ini perusahaan harus memiliki sistem pengendalian manajemen yang optimal.

Merchant dan Van der Stede (2007) dalam Lekampotessy (2012) menyatakan bahwa peran sistem pengendalian manajemen sangat besar bagi sebuah perusahaan atau organisasi sehingga perlu dijalankan dengan baik. Apabila perusahaan gagal dalam menerapkannya maka akan berakibat pada kerugian finansial yang besar, rusaknya reputasi perusahaan dan berakhir pada kegagalan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen sangat berarti dan penting bagi suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya demi mencapai kinerja manajerial yang diharapkan.

Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian, dan evaluasi (Kaplan, 1983; Widener, 2007 dalam Lekatompessy, 2011). Berdasarkan tujuan tersebut, maka sistem pengendalian manajemen merupakan suatu alat yang

dapat membantu manajemen perusahaan untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik sehingga dapat diperoleh suatu kinerja manajerial yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Dermawan (2013) menemukan bahwa dengan penerapan sistem pengendalian manajemen yang memadai dan dilakukan pengukuran kinerja yang diukur berdasarkan sikap dan persepsi, motivasi manajer, aktualisasi sikap manajer, serta pencapaian target tercapai dengan sangat meningkat, maka terdapat manfaat sistem pengendalian manajemen dalam mendorong kinerja manajer. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2013) dan Susanti (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

H₁: Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Halim dkk (2000: 24) menyatakan bahwa “kemampuan seorang manajer atau pimpinan suatu organisasi dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas manajer.” Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor kepemimpinan dan sikap karyawan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi.

Gaya dan cara kepemimpinan dari seorang pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja para karyawannya. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat

mempengaruhi karyawannya untuk memiliki kinerja yang baik dalam kegiatan di perusahaan sehingga kinerja manajerial perusahaan pun dapat meningkat (Kartono, 2008). Seorang manajer harus mampu mengarahkan dan mendorong semangat kerja para karyawannya sehingga dapat menciptakan motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha atau kinerja yang maksimal.

Menurut Thoha (1983) menyatakan bahwa kinerja manajerial suatu perusahaan akan meningkat jika para karyawannya diperbolehkan untuk menentukan tujuan-tujuan mereka sendiri. Sebaliknya jika seorang pemimpin menetapkan suatu tujuan untuk mereka capai, maka para karyawannya merasa enggan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Decoster dan Fertakis (1968) dalam Syafriadi (2015) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Brownell (1982) dalam Syafriadi (2015) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan dalam konteks sistem penganggaran menemukan bahwa antara aspek kepemimpinan turut mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin harus efektif sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam memperoleh kinerja manajerial yang baik.

Amrul dan Nasir (2002) dalam Purnama (2015) menyatakan bahwa kinerja kelompok atau individu yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya, serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Semakin tinggi gaya kepemimpinan, maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2015) dan Ginanjar (2013)

yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial suatu perusahaan.

H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.6.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Suprobo (2014) untuk mencapai visi dan misi perusahaan, maka dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang baik. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem berbasis informasi dan prosedur yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam kegiatan organisasi demi tercapainya tujuan bersama (Simons, 1995). Sistem pengendalian manajemen dirancang untuk memotivasi dan mendorong karyawan bertindak sesuai dengan strategi perusahaan sehingga manajer termotivasi untuk membuat keputusan yang memperhatikan tujuan perusahaan (Supriyono, 2000).

Penggunaan sistem pengendalian manajemen yang intensif dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan yang dinamis (Porporato, 2006). Ketidakpastian lingkungan yang berkurang dapat meningkatkan kinerja (Davila, 2000) karena perusahaan mengurangi biaya agensi dan memfasilitasi pengambilan keputusan (Davila dan Foster, 2005). Penggunaan sistem pengendalian manajemen yang intensif dapat membantu manajemen perusahaan memperoleh kinerja manajerial yang efektif dan efisien.

Sistem pengendalian manajemen tergantung pada strategi (Govindarajan dan Gupta, 1985) serta struktur organisasi (Bruns dan Waterhouse, 1975). Kinerja manajerial yang baik dapat diperoleh jika penerapan sistem pengendalian

manajemen sesuai dengan strategi dan struktur organisasinya. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Gani dan Jermias (2009) yang menunjukkan bahwa perusahaan yang menyesuaikan strategi dengan sistem pengendalian manajemen memiliki kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

Sistem pengendalian manajemen akan berjalan secara efektif bila pelaksanaannya dilakukan dengan sungguh-sungguh oleh manusia. Tanggung jawab pelaksanaan sistem pengendalian manajemen sangat tergantung pada manajemen. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan metode pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Setiap karyawan yang ada dalam organisasi memegang peranan penting dalam pencapaian efektifitas pelaksanaan sistem pengendalian manajemen. Karakter dan motivasi manusia memegang peranan yang penting dalam membangun suatu sistem pengendalian manajemen yang efektif (Sumarsan, 2013).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan sistem pengendalian manajemen, dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi jalannya suatu sistem pengendalian manajemen, dimana karakter dan motivasi yang diberikan seorang pemimpin kepada bawahannya berperan penting dalam terbentuknya suatu sistem pengendalian manajemen yang optimal.

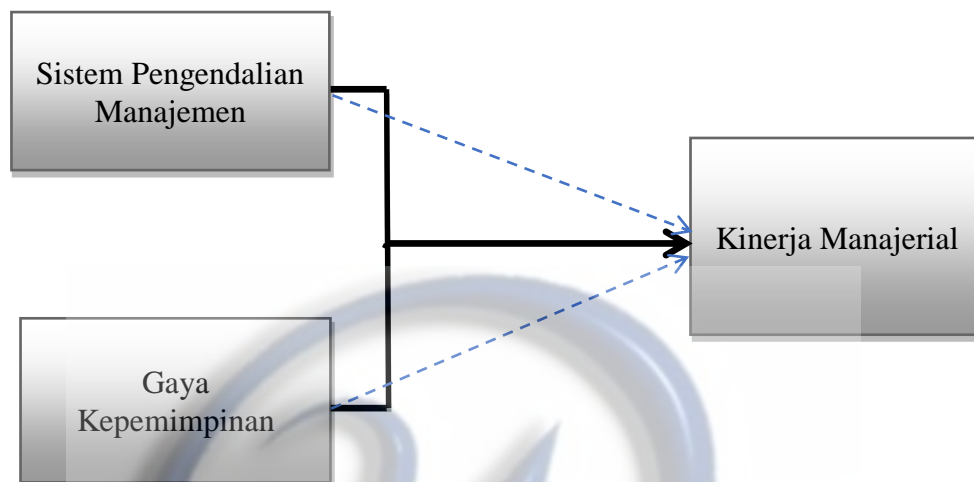
Penerapan gaya kepemimpinan harus sesuai dengan kondisi organisasi yang bersifat dinamis, penerapan gaya yang tidak sesuai akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja yang berimplikasi juga terhadap kinerja individu maupun

kinerja institusional (Syafriadi, 2015). Perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi (Podsakof *et al*, 1990). Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin harus sesuai dengan kondisi organisasi karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang berujung pada meningkatnya kinerja manajerial suatu perusahaan. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syafriadi (2015) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marlita (2013) dan Nguyen, Mia, Winata, Chong (2016) mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yang menunjukkan bahwa secara simultan sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H₃ : Sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Maka model kerangka pemikiran yang dapat digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- - - - > Pengaruh parsial
- > Pengaruh simultan

2.5.4 Hipotesis Penelitian

Model kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya dapat dirumuskan ke dalam hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁: Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- H₂: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- H₃: Sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.