



Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen – Studi pada BUMN Kategori Industri Strategis di Indonesia

Karsam

Fakultas Humaniora dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Jaya

*Corresponding author: karsam.sunaryo@upj.ac.id

<https://doi.org/10.24815/jdab.v4i1.6792>

ARTICLE INFORMATION

Article history:

Received: date: 30 November 2016

Received in revised form: 22 February 2017

Accepted: 6 March 2017

Available online: 29 March 2017

Keywords:

BUMNIS, business strategy, management control systems, state owned enterprises .

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the influence of business strategy for management control system. The study was carried out on twelve state-owned enterprises strategic industries (BUMNIS) in Indonesia between 2015 and 2016. The studied BUMNIS were selected based on criteria. The data was collected from questionnaires that filled by top managements, the board of directors and internal control unit staff. In total, there were sixty respondents and 100% respondent rate. Structural Equation Modelling (SEM) with PLS approach was used to analysis the survey results. This study demonstrates that business strategy has an impact on management control systems of studied BUMNIS.

©2017 FEB USK. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Pada saat ini terjadi perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis. Kompetisi dalam berbagai sektor usaha menjadi kompetisi global dan terus mengalami perkembangan yang pesat. Perubahan paradigma dari *comparative advantage* ke *competitive advantage* menuntut perusahaan untuk dapat bersaing secara tepat dengan mengedepankan efisiensi dan efektifitas penggunaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan perusahaan yang dimiliki oleh Negara juga menghadapi arus persaingan global sehingga dituntut untuk mengalokasikan sumberdayanya secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuannya, yaitu memberikan pelayanan kepada

masyarakat sebagai salah satu implementasi *public service obligations* (UU No. 19/2003).

Peran BUMN dalam meningkatkan perekonomian bangsa dan persaingan di dunia internasional sangatlah penting. Berdasarkan penjelasan atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), BUMN mempunyai peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi. BUMN juga merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, dividen dan hasil privatisasi. Sebagai salah satu pelaku ekonomi, BUMN dituntut menjalankan peran strategis dalam pembangunan nasional. Agar BUMN dapat selalu

menjalankan peran strategisnya diperlukan langkah inovasi dan perangkat kebijakan yang dapat mendorong perkembangan BUMN ke arah yang lebih baik, efisien dan efektif.

Berdasarkan, *Masterplan* BUMN periode 2010 s.d. 2014, kebijakan *rightsizing/reorganisasi* dilaksanakan melalui lima jenis tindakan, yaitu; (1) *Standalone*; (2) Merjer/konsolidasi; (3) *Holding*; (4) Divestasi; (5) Likuidasi. Sementara Menurut hasil Penelitian World Bank (2004) untuk dapat meningkatkan efisiensi pasar dan menghadapi persaingan, BUMN di Indonesia harus berupaya mengadakan langkah perbaikan dan membenahi berbagai aktivitas, diantaranya strukturisasi usaha, pengurangan jumlah karyawan, penerapan sistem pengendalian manajemen, dan kebijakan strategis lainnya. Setyanto (2005) menegaskan bahwa BUMN yang tidak melakukan langkah perbaikan akan menghadapi kesulitan terutama kesulitan keuangan.

Lebih lanjut, BUMN telah mencapai tujuan awal sebagai agen pembangunan dan pendorong terciptanya korporasi, namun tujuan tersebut dicapai dengan biaya yang relatif tinggi. BUMN kategori Industri Strategis dapat menghasilkan berbagai produk berbasis teknologi dan inovasi tinggi, tentu dengan nilai tambah ekonomi yang tinggi pula, Setyanto (2005). Meskipun di satu sisi BUMN mempunyai kewajiban memenuhi kebutuhan publik, namun sebagai suatu badan usaha, BUMN harus berupaya mencapai tujuan jangka pendek ataupun tujuan strategiknya agar tidak membebani keuangan Negara (Didu, 2009).

Seperti yang dikatakan Wheelen dan Hunger (2012) bahwa tujuan strategik perusahaan adalah pencapaian keunggulan bersaing perusahaan, dengan sasaran jangka pendek adalah pencapaian laba. Lebih lanjut dikatakan bahwa apabila perusahaan mengalami kerugian maka akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi, dimana sasaran jangka pendek perusahaan tidak tercapai (Wheelen dan Hunger, 2012). Berdasarkan pendapat Anthony dan Govindarajan

(2007) dan Wheelen dan Hunger (2012), hal tersebut diduga karena penerapan sistem pengendalian manajemen telah gagal dan tidak efektif.

Peran BUMN dalam meningkatkan perekonomian bangsa dan persaingan di dunia internasional sangatlah penting. Berdasarkan penjelasan atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), BUMN mempunyai peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi. BUMN juga merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, dividen dan hasil privatisasi. Sebagai salah satu pelaku ekonomi, BUMN dituntut menjalankan peran strategis dalam pembangunan nasional. Agar BUMN dapat selalu menjalankan peran strategisnya diperlukan langkah inovasi dan perangkat kebijakan yang dapat mendorong perkembangan BUMN ke arah yang lebih baik, efisien dan efektif.

Menurut hasil Penelitian World Bank (2004) untuk dapat meningkatkan efisiensi pasar dan menghadapi persaingan, BUMN di Indonesia harus berupaya mengadakan langkah perbaikan dan membenahi berbagai aktivitas, diantaranya strukturisasi usaha, pengurangan jumlah karyawan, penerapan sistem pengendalian manajemen, dan kebijakan strategis lainnya. Meskipun di satu sisi BUMN mempunyai kewajiban memenuhi kebutuhan publik, namun sebagai suatu badan usaha, BUMN harus berupaya mencapai tujuan jangka pendek ataupun tujuan strategiknya agar tidak membebani keuangan Negara (Didu, 2009). Seperti yang dikatakan Wheelen dan Hunger (2012) bahwa tujuan strategik perusahaan adalah pencapaian keunggulan bersaing perusahaan, dengan sasaran jangka pendek adalah pencapaian laba. Lebih lanjut dikatakan bahwa apabila perusahaan mengalami kerugian maka akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi, dimana

sasaran jangka pendek perusahaan tidak tercapai (Wheelen dan Hunger, 2012). Berdasarkan pendapat Anthony dan Govindarajan (2007) dan Wheelen dan Hunger (2012), hal tersebut diduga karena penerapan sistem pengendalian manajemen telah gagal dan tidak efektif.

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan manajemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindaranjan, 2007). Menurut, Widener dan Selto (1999) bahwa sistem pengendalian manajemen dirancang untuk membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Lebih lanjut, fungsi sistem pengendalian manajemen adalah untuk mempengaruhi perilaku pegawai dan manajer dengan cara memotivasinya (Widener dan Selto, 1999). Fungsi sistem pengendalian manajemen adalah mempengaruhi perilaku manajer dengan cara memotivasi, memberikan insentif yang tepat, memberikan penghargaan atas pencapaian target manajer (Blocher, Chen dan Lin, 2001)

Anthony dan Govindarajan (2007) juga menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan implementasi dari strategi yang dijalankan oleh perusahaan, sehingga perusahaan membutuhkan adanya strategi bisnis sesuai dengan pendapat Langfield-Smith (1997) dan Chenhall (2012). BUMN mempunyai kewajiban memenuhi kebutuhan publik, namun sebagai suatu badan usaha, BUMN harus berupaya mencapai tujuan jangka pendek ataupun tujuan strategiknya agar tidak membebani keuangan Negara (Didu, 2009).

Seperti yang dikatakan Wheelen dan Hunger (2012) bahwa tujuan stratejik perusahaan adalah pencapaian keunggulan bersaing perusahaan, dengan sasaran jangka pendek adalah pencapaian laba. Lebih lanjut dikatakan bahwa apabila perusahaan mengalami kerugian maka akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi, dimana sasaran jangka pendek perusahaan tidak tercapai (Wheelen dan Hunger, 2012).

Berdasarkan pendapat Anthony dan Govindarajan (2007) dan Wheelen dan Hunger (2012), hal tersebut diduga karena penerapan sistem pengendalian manajemen telah gagal dan tidak efektif. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan manajemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindaranjan, 2007). Hal senada dikatakan Widener dan Selto (1999) bahwa sistem pengendalian manajemen dirancang untuk membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi.

Sistem pengendalian manajemen dalam setiap organisasi bersifat kontinjen terhadap faktor internal dan eksternal (Cadez dan Guilding, 2008). Sementara Hoque (2004), menjelaskan bahwa kunci untuk memformulasikan sistem pengendalian manajemen adalah memahami ketergantungan sistem pengendalian manajemen berdasarkan berbagai komponen. Hoque (2004:50) selanjutnya menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh perilaku persaingan, sifat industri dan perubahan lingkungan bisnis. Melalui sistem pengendalian manajemen yang baik diharapkan implementasi strategi menjadi efektif dalam mencapai tujuan perusahaan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang (Sitorus dan Timbul, 2007). Dengan demikian apabila tidak tercapainya perolehan laba, maka diduga adalah adanya kegagalan dalam penerapan sistem pengendalian manajemen dan implementasi strategi yang tidak tepat.

Tujuan pokok dari sistem pengendalian manajemen adalah mengarahkan setiap anggota organisasi untuk senantiasa bertindak (berperilaku) selaras dengan tujuan organisasi sesuai prinsip *goal congruence* (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1992). Rencana Strategis Kementerian Badan Usaha Milik Negara Periode 2010-2014 menjelaskan bahwa arah strategi bisnis yang harus diterapkan oleh BUMN adalah strategi selalu bertumbuh. Perspektif ini menunjukkan bahwa arah strategi bisnis BUMN harus didasarkan

kepada pemikiran bahwa BUMN senantiasa untuk dikembangkan dalam pemenuhan kewajibannya kepada pelayanan publik yang optimal melalui penerapan sistem pengendalian manajemen.

Fakta penerapan sistem pengendalian manajemen yang gagal terjadi pada BUMN-IS, dimana selama 6 (enam) tahun terakhir sejak tahun 2008-2013, beberapa BUMN-IS mengalami kerugian hampir setiap tahun secara berturut-turut., berdasarkan data laporan keuangan Laba-Rugi BUMN bahwa BUMN – IS yang mengalami kerugian selama kurun waktu 6 tahun terakhir secara berturut-turut adalah PT. PAL Indonesia sebesar Rp 2.343 milyar. Kemudian BUMN – IS yang mengalami kerugian yang cukup signifikan dalam dua tahun terakhir (2012-2013) adalah PT Dok Surabaya, PT. Batan Teknologi, PT. Dok Kodja, PT Dok Surabaya, PT INKA, PT BBI, dan PT Krakatau Steel. Kerugian yang berturut-turut mengakibatkan 4 BUMN-IS memiliki total ekuitas negatif yaitu PT. Dok dan Kodja Bahari, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya, PT. PAL Indonesia, dan PT. Boma Bisma Indonesia. Sedangkan PT. Batan Teknologi mempunyai urutan posisi keuangan terkecil dari 12 (dua belas) BUMN-IS.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011) Sistem pengendalian manajemen merupakan implementasi dari strategi yang dijalankan oleh perusahaan, dengan kata lain bahwa sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh strategi bisnis perusahaan.

Penelitian ini yang dilakukan Shin dan Yong (2001), Marginson (2002), dan Kober, Juliana, dan Paul (2004) mendukung hubungan antara strategi dan sistem pengendalian manajemen. Chenhall (2003), berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, membuat beberapa dalil (proposition) berdasarkan beberapa klasifikasi strategi yang penting untuk memberikan kesimpulan untuk mendukung hubungan antara strategi dan sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan model struktural dan hasil pengujian hipotesisnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Ha = Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Ho = Strategi Bisnis tidak berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Pada bagian berikutnya akan dijelaskan mengenai konsep dan teori mengenai strategi bisnis perusahaan. Bagian metode penelitian menggambarkan mengenai desain penelitian yang telah dijalankan untuk menguji hipotesis. Selanjutnya, hasil penelitian dan pembahasan sebelum pengambilan kesimpulan penelitian.

2. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Strategi Bisnis

Strategi adalah penetapan maksud dan tujuan utama perusahaan jangka panjang, dan penetapan aktivitas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins dan Coulter, 2007). Strategi merupakan pola dari suatu tujuan, atau target utama perusahaan, dan kebijakan serta rencana perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut, yang dinyatakan sedemikian rupa diketahui kondisi perusahaan saat ini dan kondisi yang diinginkan diwaktu yang akan datang (Subhash, 1997). Strategi merupakan respon dari suatu organisasi terhadap kenyataan yang ada pada organisasi pihak yang berkepentingan dan kenyataan yang ada pada lingkungan bisnis (Keegan, 1996).

Strategi dalam konteks aplikasi manajemen (*strategic management*) merupakan aktivitas dan putusan manajerial oleh manajemen puncak sehubungan penetapan dan pencapaian unjuk kerja perusahaan hingga periode waktu yang panjang (Wheelen dan Hunger, 2012). Menurut Coulter (2012) bahwa ada beberapa arah strategi korporat yang menunjukkan jenis strategi korporat yang dipilih. Salah satu Arah strategi korporat yang mungkin dilakukan BUMN saat ini adalah. Strategi Pertumbuhan (*growth strategy*). Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) merupakan langkah bagaimana menggerakkan organisasi ke

depan. Bergerak ke depan berarti manajer strategik perusahaan berharap meningkatkan level operasinya, yakni tumbuh lebih cepat. Caranya dengan melihat bermacam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih salah satu atau lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi tertentu. Sasaran pertumbuhan bagi perusahaan meliputi peningkatan omset, laba atau kinerja yang lain.

Strategi bisnis perusahaan adalah strategi yang menitik beratkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan di masuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coulter, 2012), peneliti yang lain mengatakan bahwa strategi korporat adalah suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktifitas multi pasarnya (Montgomery dan Collis, 1998).

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69). Dengan demikian berbagai tindakan dalam proses strategi dan kebijakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan memperhatikan perubahan dalam faktor internal dan eksternalnya menjadi arah atau implementasi strategi perusahaan.

2.2 Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (2007:3) mengemukakan sistem pengendalian manajemen

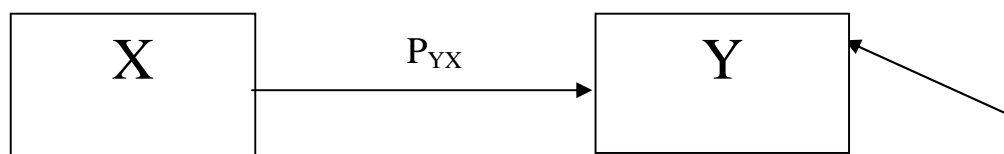
merupakan alat (*tools*) atau cara yang terstruktur yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Menurut Soobaroyen (2006), yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*.

Sedangkan Wheelen dan Hunger (2012) menjelaskan bahwa : *strategy formulation is the development of long-range plans for the effective management of environmental opportunities and Threats, in light of corporate strengths and weaknesses (SWOT). It includes defining the corporate mission, specifying achievable objectives, developing strategies, and setting policy guidelines.*

Selanjutnya, Anthony dan Govindarajan (2007:6) menjelaskan bahwa pengendalian manajemen ini berada diantara formulasi strategi dan pengendalian tugas. Formulasi strategi lebih fokus pada jangka panjang, pengendalian tugas berfokus pada jangka pendek, dan pengendalian manajemen berada diantaranya. Formulasi strategi menggunakan data perkiraan masa yang akan datang secara umum, pengendalian tugas menggunakan data akurat saat ini, dan pengendalian manajemen terletak diantaranya.

Hipotesis ini dapat dituliskan sebagai berikut
Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Diagram jalur pengaruh Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian Manajemen dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. Metode Penelitian Populasi dan Sampel

Populasi Penelitian ini menggunakan Metode Survei Penjelasan (*Explanatory Survey Method*) untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh strategi bisnis terhadap sistem pengendalian manajemen. Selain itu dalam penelitian ini akan dijelaskan hubungan diantara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Cooper dan Shindler, 2001; Sekaran, 2003).

Metode survey ini dimaksudkan untuk memperoleh fakta-fakta, mencari keterangan-keterangan faktual serta berusaha untuk menggambarkan gejala-gejala dari praktek yang sedang berlangsung (Nazir, 2005:65). Sedangkan Jogiyanto (2008:3) menyebutkan bahwa metode survey adalah pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden-responden secara tertulis. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner yang diberikan kepada 60 responden yang terdiri dari para manajer puncak, dewan direksi dan staf bagian internal control unit.

Untuk mengukur variabel dalam penelitian ini, peneliti menentukan indikator-indikator yang dibangun berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya. Variabel Strategi bisnis menggunakan teori dari Coutler, 2012, SK Menteri BUMN 161/2012 menggunakan indikator *Implementasi Strategi pertumbuhan, Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengendalian Manajemen*

Sementara itu untuk variabel sistem pengendalian manajemen diukur dengan dua

dimensi utama yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. (Anthony, dan Govindarajan, 2007; Marciello dan Kriby, 1997)

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) sebanyak 12 BUMN IS di Indonesia. Adapun yang menjadi unit observasi (responden) dalam penelitian ini adalah manajemen puncak (top management), yaitu dewan direksi dan satuan pengendalian intern berjumlah 5 orang dari setiap BUMNIS. Alasan pemilihan responden ini adalah bahwa top management dalam konteks sistem pengendalian manajemen merupakan orang yang bertanggungjawab dalam merencanakan aktivitas, mengendalikan, mengarahkan dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kuisisioner disebar dengan cara didatangi satu persatu ke BUMN yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

4.2 Strategi Bisnis

Secara keseluruhan untuk rekapitulasi tanggapan dari 12 Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) di Indonesia, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut.

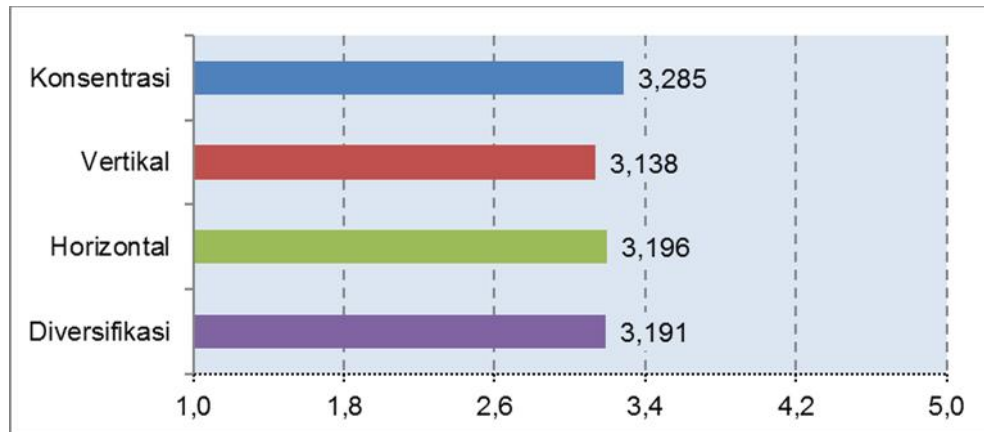
Tabel 1

Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk Variabel Laten Strategi Bisnis (X_1)

Variabel Manifes	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Konsentrasi	3,285	0,954	65,70	Cukup
Vertikal	3,138	0,930	62,76	Cukup
Horizontal	3,196	0,988	63,92	Cukup
Diversifikasi	3,191	0,919	63,82	Cukup
STRATEGI BISNIS (X_1)	3,201	0,944	64,02	Cukup

Sumber: *Pengolahan Data Primer (2016)*

Dilihat dari rentang skor idealnya, capaian skor rata-rata untuk setiap dimensi pada variabel ini dapat disajikan pada gambar berikut.



Gambar 1 Grafik Capaian Skor Rata-Rata

Berdasarkan hasil penelitian ini, implementasi strategi bisnis dengan jenis *konsentrasi* merupakan jenis implementasi strategi yang paling banyak digunakan oleh BUMN-IS. Ini dimungkinkan karena BUMN-IS merupakan Badan Usaha yang dimiliki Negara dengan menghasilkan produk-produk industri strategis, khusus sesuai dengan kapasitas dan teknologi pada BUMN masing-masing industri strategis. Strategi konsentrasi adalah strategi pertumbuhan dimana perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya. Dalam menggunakan strategi ini, organisasi tetap fokus pada bisnis intinya. Bila organisasi bisnis tunggal mengejar

pertumbuhan, ia menggunakan strategi konsentrasi.

4.3 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen (Y) merupakan variabel endogen yang terdiri atas dua indikator (variabel manifes), yaitu (1) Struktur Pengendalian Manajemen dan (2) Proses Pengendalian Manajemen. Secara keseluruhan, variabel ini terdiri atas 16 item pernyataan. Rekapitulasi tanggapan dari 12 Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMN-IS) di Indonesia, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut.

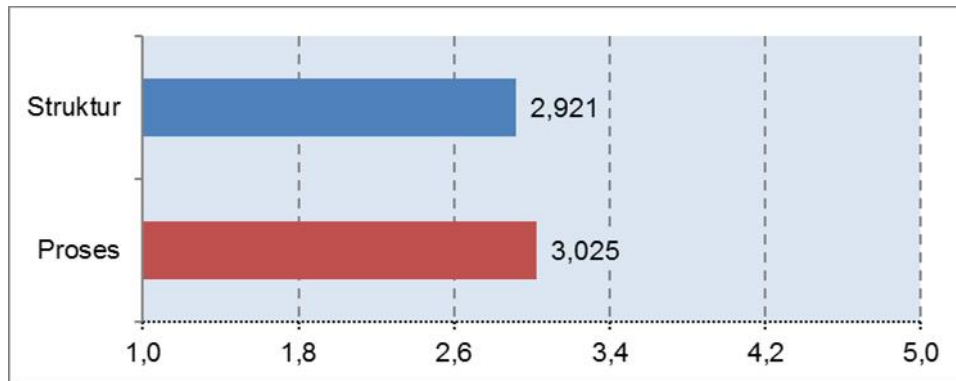
Tabel 2

Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk Variabel Laten Sistem Pengendalian Manajemen (Y)

Variabel Manifes	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Struktur Pengendalian Manajemen	2.921	1,040	58.41	Cukup
Proses Pengendalian Manajemen	3.025	1,051	60.50	Cukup
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (Y)	2,999	1,049	59,98	Cukup

Sumber: *Pengolahan Data Primer (2016)*

Dilihat dari rentang skor idealnya, capaian skor rata-rata untuk setiap dimensi pada variabel ini dapat disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2 Grafik Capaian Skor Rata-Rata

Berdasarkan data dari tabel dan gambar tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel laten Sistem Pengendalian Manajemen (Y) ini mendapatkan capaian skor rata-rata sebesar 2,999 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 59,98%. Dengan demikian variabel ini termasuk pada kategori sedang. Hal ini berarti bahwa pada umumnya Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan-perusahaan yang diteliti sudah cukup tinggi.

Tabel dan gambar tersebut menunjukkan bahwa indikator (variabel manifes) yang termasuk pada kategori yang relatif lebih tinggi dibandingkan indikator lainnya adalah indikator Proses Pengendalian Manajemen. Dengan demikian indikator Proses Pengendalian Manajemen lebih kentara dibandingkan dengan Struktur Pengendalian Manajemen.

4.4 Pembahasan

Tabel Berdasarkan data dari tabel dan gambar tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel laten Strategi Bisnis (X) ini mendapatkan capaian skor rata-rata sebesar 3,201 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 64,02%. Dengan demikian variabel ini termasuk pada kategori Cukup. Hal ini berarti bahwa pada umumnya Strategi Bisnis di perusahaan-perusahaan yang diteliti sudah cukup baik. Tabel dan gambar tersebut menunjukkan bahwa indikator (variabel manifes) yang

cenderung lebih tinggi daripada indikator lain adalah indikator Konsentrasi dan indikator Horizontal, sedangkan yang relatif tidak terlalu menonjol adalah indikator Vertikal dan Diversifikasi.

Berdasarkan hasil rerata skor tersebut dari implementasi strategi bertumbuh yang dimanifestasikan dengan strategi jenis konsentrasi mencapai skor rerata tertinggi yaitu 3,285 dan implementasi strategi bertumbuh yang dimanifestasikan dengan strategi jenis horizontal adalah sebesar 3,196. Ini dimungkinkan karena BUMN-IS merupakan Badan Usaha yang dimiliki Negara dengan menghasilkan produk-produk industri strategis, khusus sesuai dengan kapasitas dan teknologi pada BUMN masing-masing industri strategis.

Berdasarkan data dapat dilihat bahwa secara keseluruhan variabel laten Strategi Bisnis (X) ini mendapatkan capaian skor rata-rata sebesar 3,201 (dari rentang interval 1,000 – 5,000) dan persentase capaian sebesar 64,02%. Dengan demikian variabel ini termasuk pada kategori Cukup.

Berdasarkan model persamaan struktural tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengendalian Manajemen secara parsial adalah 0,284 atau 28,4%. Model hipotesis ini dapat dituliskan sebagai berikut Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.

Jalur	Estimasi	SE	t _{-hitung}	t _{-tabel}	Signifikansi	Keterangan
X-Y	0,284	0,137	2,028	1,995	Signifikansi	Hipotesis diterima

Tabel Uji signifikansi menunjukkan bahwa t-hitung sebesar 2,028 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,995. Dengan demikian nilai koefisien jalur setiap variabel independen strategi bisnis berpengaruh terhadap variabel dependen sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis dapat diterima.

Dengan demikian bahwa strategi bisnis yang diterapkan dalam BUMNIS melalui implementasi strategi pertumbuhan dengan jenis konsentrasi, integrasi vertikal, jenis horizontal dan jenis diversifikasi akan mempengaruhi adanya pembagian kewenangan, tugas dan fungsi yang jelas dalam struktur organisasi, adanya pendelegasian otonomi/kewenangan kepada unit dibawahnya, adanya penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan, adanya perumusan dan penyusunan program, adanya penyusunan anggaran perusahaan, adanya pelaksanaan dan pengukuran atas aktivitas dan anggaran, adanya pengevaluasian prestasi yang dicapai perusahaan. Semua indikator baik struktur maupun proses sangat dipegaruhi oleh strategi bisnis.

Nilai R² sebesar 0,701 atau 70,1% menunjukkan keragaman atau variansi konstruk Sistem Pengendalian manajemen yang mampu dijelaskan oleh konstruk Strategi Bisnis. Sisanya sebesar 0,299 atau 29,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Nilai F-hitung sebesar 35,96 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,35. Dengan demikian pengaruh ini signifikan.

Berdasarkan data hasil penelitian, responden menilai bahwa strategi bisnis pada BUMNIS termasuk pada kategori cukup baik. Responden menilai bahwa implementasi strategi bisnis yang diterapkan pada BUMNIS adalah strategi konsentrasi dan horizontal. Strategi bisnis konsentrasi mengharuskan BUMNIS memusatkan fokus bisnisnya pada bisnis yang menghasilkan produk utamanya. Implementasi strategi bisnis

bertumbuh BUMNIS tersebut memerlukan sistem pengendalian manajemen. Hal tersebut diatas mendukung oleh apa yang dinyatakan Coutler (2012) bahwa Strategi bisnis perusahaan adalah strategi yang menitik beratkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan di masuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut. Dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya perusahaan diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu alat untuk mengimplementasikan strategi yang dapat memotivasi seluruh anggota organisasi agar mampu mencapai tujuan.

5. Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, serta pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Terdapat pengaruh Strategi Bisnis terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Dengan kata lain bahwa sistem pengendalian manajemen dapat ditentukan oleh Strategi Bisnis.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya hubungan antar variabel Strategi Bisnis maka faktor ini harus menjadi perhatian manajemen perusahaan dalam menentukan arah dan mengambil kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. tepat

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik harus memenuhi prinsip-prinsip penerapan sistem pengendalian manajemen yang meliputi dimensi proses pengendalian manajemen dan struktur pengendalian manajemen. Dalam proses dan struktur pengendalian manajemen, perusahaan harus mampu menyusun program, rencana kerja, dan penganggaran secara terdesentralisasi. BUMNIS dalam upaya menerapkan sistem pengendalian manajemen yang baiknya harus dapat menyusun dan menetapkan

secara mandiri, program kerja, rencana anggaran perusahaan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian ini hanya terbatas kepada subjek BUMN dengan kategori Industri Strategis, dimana karakteristik dan aktivitas dari subjek penelitian ini yang bersifat khusus. Selanjutnya, unit analisis/responden yang dipilih dalam penelitian ini terbatas kepada top manajemen yang terdiri dari dewan direksi yang hanya diwakili oleh direktur operasional, dan satuan pengawas internal.

Selanjutnya, sampel yang digunakan relatif sedikit. Walaupun pada penelitian ini seluruh populasi dijadikan sampel, namun mengingat lingkup lokasi penelitian hanya berfokus pada BUMN IS maka hasil penelitian ini belum cukup relevan untuk digeneralisasikan yang mewakili kondisi penerapan sistem pengendalian manajemen

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N., Dearden, dan Bedford.1992. *Sistem Pengendalian Manajemen* (Alih bahasa Agus Maulana).Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control Systems.12th Edition*. New York:McGraw-Hill.
- Blocher, Edward J., Chen, Kung H., dan Lin, Thomas W., 2001, *Cost Management: A Strategic Emphasis*, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, USA.
- Chenhall, R. H. 2003. *Management Control System Design Within Its Orgaizational Context: Finding from Contingency-based Research and Directions for*
- Coulter, Marry, 2012. *Strategic management in action. 6th edition*. Prentice Hall
- Cynthia A. Montgomery, Collis David. *Financial Management : Creating Corporate Advantage*, May-June 1998
- Hoque, Z. 2004. A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 485-502
- Langfield-Smith, K. 1997. *Management Control Systems and Strategy: A Critical Review*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Nazir, M.2005.*Metode Penelitian*.Jakarta: Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2007. *Strategic Management . 9th Edition*. Pearson Prentice Hall, Inc .
- Setyanto,2005, www.investordaily.com
- Shin dan Yong, 2001. *Management Control System ..Business strategy*
- Kober, Juliana, dan Paul (2004)
- Subhash, C.J. 1997, *Marketing Planning and Strategy : Fifth Edition* South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, USA.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara
- Wheelen, Thomas L. dan J.David Hunger.,2012. *Strategic Management and Business Policy*.Pearson International Edition-Eleventh Edition.New Jersey:Pearson Prentise Hall.
- Widener, S. K., and Selto, F. H. 1999. Management Control Systems and Boundaries of the Firm: Why Do Firms Outsource Internal Audit Activities?. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, pp. 45-73.
- World Bank Group. 2014. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Tool Kit. Available online: <http://documents.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/913470PUB097810B00PUBLIC00100602014.pdf>
- . Washington. DC: World Bank.

- , 2012., Artikel bebas : Membangkitkan kembali BUMN Industri Strategis. Tersedia pada <http://www.investor.co.id/home/membangkitkan-kembali-bumn-industri-strategis/40860>
- , 2012., Artikel bebas : Menanti industri strategis yang the dream team. Tersedia pada; http://www.topsaham.com/new1/index.php?view=articledancatid=48%3Agaya-hidupanid=6106%3Aalexdtmpl=componentdanprint=1danpage=danoption=com_contentdanItemid=62
- , 2013., Artikel bebas : kemenperin sebut industri strategis harus dikuasai negara. Tersedia pada : www.neraca.co.id

