

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP  
KINERJA KEUANGAN PEUSAHAAN PADA HOTEL BERBINTANG DI  
KOTA MEDAN**

**Eka Nurmala Sari**

**Fitriani Saragih**

(Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)

**ABSTRAC**

*This research purpose to know the influence of the management control system (management control structure and management control process) to the company's performance at the starry hotels in Medan City both simultaneously and partially.*

*This research is conducted at the company of the starry hotels in Medan City using census method. Data collecting done through field study by using questionnaire. It's also used a library research to support this research. Data analysis and test of hypothesis using multiple regression analysis.*

*The result of research indicated that: 1) The structure and process control of management have positive effect simultaneously to the starry hotel performance in Medan City. It is pointed by coefficient value or determination ( $R^2$ )= 0,713. It means the starry hotel performance affected by structure and process control of management equal to 71,3%. It indicated that the better the structure and process management control , the better the starry hotel performance. 2) The management control structure has positive effect partially to the starry hotel performance in Medan City posed through regression coefficient value equal to 0,164. It means the higher the quality of management control structure at the starry hotel the higher the company's performance. 3) The management control process partially has positive effect to the starry hotel performance in Medan City posed through regression coefficient value equal 0,313. It means the higher the quality of management control process at the starry hotel the higher the company's performance.*

*Key words: Control System Management Control System, Performance ,Control Structure, Control Process*

**PENDAHULUAN**

Kota Medan merupakan ibu kota propinsi Sumatera Utara yang kaya akan sumber daya alam dan menyimpan potensi besar pariwisata. Posisi geografisnya yang strategis, yaitu berdekatan dengan Singapura dan Malaysia menjadikan daerah ini sebagai pintu gerbang masuknya wisatawan dari wilayah barat Indonesia. Posisi yang

menguntungkan ini, menjadikan Kota Medan tampil sebagai daerah transit yang banyak dikunjungi oleh wisatawan. Peluang ini dimanfaatkan oleh para investor untuk menanamkan modalnya di sektor pariwisata.

Sektor pariwisata di Indonesia dalam lima tahun belakangan ini mengalami perkembangan yang tidak menggembirakan, hal ini disebabkan kondisi keamanan dan lingkungan yang tidak mendukung salah satunya adalah bencana alam yang dialami Indonesia. Kondisi tersebut membawa dampak yang buruk bagi pariwisata di Indonesia, padahal pariwisata di Indonesia dianggap sebagai salah satu sektor ekonomi yang mampu menjadi penghasil devisa utama menggantikan sektor minyak dan gas bumi. Oleh karena kondisi tersebut, dalam upaya untuk meningkatkan kembali devisa dari sektor pariwisata maka pemerintah pada tahun 2008 ini telah mencanangkan suatu program untuk membangkitkan kembali pariwisata di Indonesia yaitu "*Visit Year Indonesia 2008*" atau tahun kunjungan wisata Indonesia 2008. Dengan program ini diharapkan pariwisata di Indonesia khususnya Kota Medan dapat kembali menjadi sumber devisa bagi negara untuk menggantikan minyak dan gas bumi.

Salah satu aspek ekonomi yang langsung berkaitan dengan kegiatan kepariwisataan adalah bisnis perhotelan. Hotel sebagai tempat penginapan yang nyaman merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan oleh wisatawan yang sedang berkunjung dan hal ini merupakan poin penting yang tidak bisa diabaikan. Pada era globalisasi ini, persaingan bisnis perhotelan semakin ketat, karena itu usaha perhotelan perlu dikelola oleh seorang manajer yang mampu dan profesional dalam meningkatkan kinerja 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.

Pada kondisi perekonomian yang semakin kompleks, seorang manajer harus mampu memandang dan merencanakan masa depan organisasi agar dapat tumbuh dan berkembang. Hal ini menyebabkan manajer harus mampu berupaya agar pelaksanaan

seluruh kegiatan dalam organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Hotel sebagai suatu bisnis jasa memiliki fokus masalah yang harus mendapat prioritas utama yaitu kualitas pelayanan. Nilai kualitas pelayanan akan menentukan kepuasan konsumen terhadap jasa yang disampaikan dan akhirnya dari pihak konsumen akan tercipta loyalty, sehingga hotel akan memiliki kemampuan untuk bersaing. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, hotel perlu memusatkan perhatian pada karyawan, karena bisnis jasa pada dasarnya adalah usaha yang menggunakan tingkat intensitas tenaga kerja yang tinggi.

Menurut Philip Kotler dkk (1996:469) ada tiga jenis pemasaran jasa yang dikenal dengan istilah "*The service marketing triangle*" yakni: 1) Pemasaran eksternal yakni menggambarkan pekerjaan normal yang dilakukan perusahaan untuk menyiapkan, menetapkan harga, mendistribusikan dan mempromosikan jasa itu kepelanggan. 2) Pemasaran internal yaitu menggambarkan pekerjaan yang dilakukan perusahaan untuk melatih dan memotivasi karyawan agar melayani pelanggan dengan baik. 3) Pemasaran interaktif yakni menggambarkan keahlian karyawan dalam melayani pelanggan.

Berdasarkan hal ini maka jelaslah, hotel sebagai bisnis jasa membutuhkan karyawan yang berkualitas dan terampil untuk melayani pelanggan. Jadi untuk dapat tetap memiliki karyawan yang terampil sesuai pelayanan yang berkualitas, maka diperlukan suatu sistem yang dikenal dengan sistem pengendalian manajemen yang bertujuan untuk dapat mengarahkan para karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu, sistem pengendalian manajemen juga diperlukan untuk menyelaraskan tujuan individual dengan tujuan perusahaan dan memperkecil kemungkinan terjadinya ketidakpuasan para karyawan terhadap perusahaan.

Sistem 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 suatu organisasi sangat tergantung pada karakteristik organisasi yang bersangkutan. Disamping itu sistem pengendalian manajemen juga bertujuan untuk memotivasi pencapaian baik rencana tugas maupun rencana strategik.

Menurut Anthony, Dearden, dan Bed lord (1992:22), manajer-manajer senior menggunakan sistem pengendalian manajemen untuk mendeteksi situasi-situasi lepas kendali, bila operasi organisasi tidak efisien atau tidak efektif dan untuk meyakinkan bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. Pada dasarnya sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses.

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 (1998:132)' berpendapat bahwa : *There are four types of responsibility centers, classified according to the nature of the monetary inputs or outputs or both, that are measured : revenue centers, expense centers, profit centers and invesment centers.* Pendapat ini menjelaskan bahwa pusat perlanggungjawaban 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 informal di kalangan manajer dan karyawan perusahaan. Komunikasi informal terjadi melalui memo, rapat, percakapan, bahkan melalui isyarat-isyarat seperti ekspresi wajah.

Anthony. R, David H.F dan Kenneth A.M (1999:716) menyatakan bahwa *"Besides These Informal activities, most organizations also have a formal management control system consisting of the following phases; Strategic planning, Budgeting, Measurement & Reporting and Evaluation"*. Jadi selain pncendalian informal, perusahaan juga mempunyai proses pengendalian formal yang meliputi lahap-lahap pemrograman, penganggaran, pengukuran &. pelaporan dan evaluasi yang saling berkaitan antara satu dan lainnya.

Dari uraian tersebut, struktur dan proses pncendalian manajemen haruslah didesain untuk memudahkan perencanaan strategi dan mengimplementasikannya untuk memotivasi para manajer guna mencapai tujuan organisasi serta untuk mengembangkan informasi guna mengevaluasi kinerja dalam pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan perusahaan bukanlah tugas yang mudah bagi seorang manajer. Manajer perlu melaksanakan berbagai fungsi manajemen untuk

mendayagunakan manfaat sistem pengendalian manajemen.

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)

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengkaji Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Berbintang Di Kota Medan. Adapun dipilihnya hotel berbintang sebagai subjek penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa jenis bisnis ini memiliki prospek masa depan yang cukup cerah. Selain itu pula sesuai dengan program pemerintah yang mancanagkan tahun 2008 sebagai tahun kunjungan wisata di Indonesia sehingga hotel sebagai salah satu sarana dan prasarana pendukung harus berbenah diri agar dapat menyukseskan program tersebut.

Penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuneita Anisma (2003) yang meneliti pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan pada hotel berbintang di Propinsi Riau. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen baik secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dengan besarnya pengaruh 91 %. Selain itu Akrim (1994) juga melakukan penelitian dengan judul hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban pada PT. Telkom. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dengan prestasi kerja manajer pusat perianggungjawaban, artinya semakin baik struktur pengendalian manajemen, semakin baik pula prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Terdapat korelasi positif antara proses pengendalian manajemen dengan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, artinya semakin baik proses pengendalian manajemen semakin

baik prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Animah (2002) yang berjudul pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit umum swasta kelas B di Propinsi Jawa Barat juga dijadikan bahan rujukan bagi penulis. Hasil penelitian Animah (2002) menyimpulkan bahwa struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan melalui proses pengendalian manajemen pada rumah sakit umum swasta kelas B di Propinsi Jawa Barat.

## **PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian yang melatarbelakangi penelitian ini maka permasalahan yang dibahas dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen secara simultan terhadap kinerja perusahaan pada hotel berbintang di Kota Medan
2. Apakah ada pengaruh struktur pengendalian manajemen secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada hotel berbintang di Kota Medan.
3. Apakah ada pengaruh proses pengendalian manajemen secara parsial terhadap kinerja perusahaan pada hotel berbintang di Kota Medan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian dan Klasifikasi Hotel**

Menurut Dwi Prastowo Darminto dan Aji Suryo (2001:11) pengertian hotel dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi hukum dan sisi fisiknya. Menurut hukum, hotel adalah penginapan yang diwajibkan memenuhi aturan yang berlaku dalam menawarkan penginapan, makanan dan perlindungan atas barang bawaan para tamunya. Secara fisik, hotel adalah sebuah bangunan yang terdiri dari beberapa ruangan yang digunakan oleh para tamu untuk beberapa saat serta menyediakan jasa dan fasilitas yang dibutuhkan oleh tamu-tamunya. Definisi yang sama juga dikemukakan oleh Heldin Manurung dan Trizno Tarmoezi (2002:1) yang menyatakan

bahwa hotel adalah sebuah gedung yang digunakan sebagai tempat penginapan dengan tujuan komersil dan menyediakan jasa pelayanan secara profesional bagi para tamu termasuk penyediaan makanan, minuman dan fasilitas lainnya.

Dalam perkembangannya sebuah hotel bisa memiliki banyak kamar-katnar hunian baik yang berlokasi di tempat keramaian tertentu, di alam pegunungan atau bahkan di pinggir-pinggir laut. Namun demikian pada umumnya sebuah hotel tetap akan mendasarkan diri pada aspek-aspek kebutuhan pokoknya. Sebuah hotel biasanya menawarkan berbagai macam jasa dan fasilitas penunjang kebutuhan tamunya. Disamping menawarkan makanan, minuman dan tempat penginapan, hotel-hotel juga menyediakan kemewahan hidup. Hotel-hotel yang tergolong besar menyediakan segala jasa dan fasilitas yang dibulthkan tamunya, seperti pertokoan, pusat-pusat hiburan, kesehatan dan sarana olah raga.

Saat ini kebutuhan akan perjalanan baik bisnis maupun liburan tampak semakin meningkat, oleh sebab itu bisnis perhotelan harus tumbuh dan berkembang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini terbukti dengan munculnya berbagai jenis industri perhotelan.

Menurut Dwi Prastowo Darminto dan Aji Suryo (2001:13) hotel dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis (yaitu : hotel transit, hotel residen, hotel semiresiden dan hotel peristirahatan) dan berdasarkan kondisi ekonomi (yaitu : hotel ekonomi, hotel melati, hotel bintang, hotel eksekutif dan hotel mewah).

Saat ini perkembangan dan persaingan antar hotel tampak semakin tinggi. Setiap hotel selalu berusaha melaksanakan perbaikan dan pengembangan usaha agar dapat memenangkan persaingan tersebut. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan suatu sistem pengendalian manajemen yang baik dengan tujuan agar pengelolaan usaha secara profesional dapat dilaksanakan.

### **Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Perusahaan ibarat manusia yang perlu makan, bekerja dan istirahat secara teratur serta terkendali. Demikian juga untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan harus terorganisasi dengan baik, memiliki visi dan misi, memiliki daya pengendalian

manajemen serta mempunyai pengetahuan untuk membantu orang agar dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi proses pengambilan keputusan yang tepat. Salah satu pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang sistem pengendalian manajemen.

Edy Sukarno (2000:2) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan sebagai pengetahuan teoritis-praktis dan dapat pula dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan. Dikatakan pengetahuan teoritis-praktis, karena akan lebih mudah mencerna kalau dalam mempelajarinya senantiasa membayangkan dan mengaitkannya dengan perilaku manusia dalam kehidupan organisasi/perusahaan. Dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan, karena pada dasarnya sistem ini berisi tuntunan mengenai cara mengendalikan perusahaan dengan baik berdasarkan asumsi-asumsi tertentu.

### **Struktur Pengendalian Manajemen**

Menurut Mulyadi (2001:8) Struktur adalah prasarana yang digunakan untuk melaksanakan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen merupakan wadah yang digunakan untuk menampung kegiatan perencanaan, pengimplementasian rencana dan pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan. Struktur pengendalian manajemen juga merupakan komponen yang saling berkaitan satu dengan lainnya yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem.

Supriyono (1992:24) menjelaskan bahwa salah satu unsur sistem pengendalian manajemen adalah struktur yang menggolongkan suatu organisasi kedalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat tanggung jawab. Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab yang mempunyai masukan dan keluaran yang dapat diukur dengan satuan uang ataupun yang lainnya.

Pusat pertanggungjawaban dapat dibedakan menurut tingkat besarnya masukan dan keluaran dalam bentuk uang dan dari segi mana manajer bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggung jawaban dibentuk untuk mencapai tujuan individual yang pada gilirannya diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan yang diputuskan dalam proses perencanaan strategik.

Menurut Anthony dan Govandirajan (1998 :132), "*There are four types of responsibility centers, classified according to the nature of the monetary inputs or outputs or both, that are measured : revenue centers, expense centers, profit centers and investment centers*".

#### A. Pusat Pendapatan (*Revenue Centers*)

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban dimana outputnya diukur dalam unit moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya. Anthony et.al (1999:693) menjelaskan bahwa *:If responsibility center manager is held accountable for the output of the center as measured in monetary term (revenues) but is not responsible for the costs of the goods or services that the center sells, then the responsibility center is a revenue center*

Dari pernyataan di atas jelaslah bahwa pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana pusat pertanggungjawaban manajer dilihat dari jumlah output yang diperoleh dan tidak bertanggungjawab terhadap beban-beban didalam pembuatan produk dan jasa tersebut. Kinerja keuangan pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh. Penentuan tentang keberhasilan pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan antara pendapatan yang sesungguhnya diperoleh dengan pendapatan yang dianggarkan.

#### B. Pusat Beban (*Expense Centers*)

Pada sistem pengendalian manajemen konsep *Expense centers* adalah pusat pertanggungjawaban biaya yang masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter. Menurut Anthony dan Govindarajan (1998:134). "*Expense centers are responsibility centers for which input or expenses, are measured in monetary term, but for which outputs are not measured in monetary terms. Expense center in which all, or most, costs are engineered cost are engineered expense centers: expense centers in which most costs are discretionary expense center*".

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pada pusat beban, manajer hanya bertanggungjawab atas beban atau input yang dikeluarkan dan tidak bertanggungjawab terhadap jumlah pendapatan atau output yang dihasilkan dari beban yang telah

dikeluarkan. Pusat beban terdiri dari pusat beban teknik dan pusat beban kebijakan.

Menurut Abdul Halim dkk (2000:74), pemilihan pusat beban seperti ini mengacu pada dua jenis beban, yaitu beban teknik dan beban kebijakan. Beban teknik adalah elemen biaya yang benar-benar terjadi dan dapat diukur secara pasti karena mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Beban kebijakan adalah merupakan biaya yang tidak melekat secara langsung atas produk yang dihasilkan. Biaya yang terjadi tergantung pada kebijakan manajemen sesuai dengan keadaan dan kelayakan. Tugas utama seorang manajer pusat beban kebijakan adalah mencapai output yang dihasilkan. Pengeluaran atas suatu jumlah yang sesuai dengan anggaran biaya biasanya akan memberikan rasa puas. Pengeluaran yang lebih dari anggaran yang direncanakan memerlukan suatu perhatian, sebaliknya pengeluaran yang kurang dari anggaran yang direncanakan menunjukkan bahwa rencana kerja tidak berjalan sebagaimana mestinya.

### C. Pusat Laba (*Profit Centers*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya dilihat dari laba yang dihasilkan. Pada pusat laba, masukan maupun keluaran dinyatakan dalam satuan moneter. Anthony et. al. (1999:694) menyatakan bahwa "*If performance in a responsibility center is measured in terms of the difference between (1) The revenues it earns and (2) the expense it incurs, the responsibility center is a profit center*". Hal ini menunjukkan, jika kinerja pusat pertanggungjawaban diukur ' berdasarkan selisih antara pusat pendapatan dan pusat beban maka pusat pertanggungjawaban ini disebut pusat laba.

Menurut Abdul Hulim, dkk (2000:94) ada dua cara pengukuran tingkat profitabilitas pusat laba yaitu: (1) dengan mengukur kinerja manajemen (*management performance*), seberapa baik seorang manajer dalam memimpin pusat pertanggungjawaban, sehingga prestasi manajer diukur sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. (2) dengan mengukur kinerja ekonomi (*economic performance*) pusat laba, yaitu sejauh mana pusat laba dapat mencapai laba yang telah dianggarkan. Kinerja ekonomi diukur sebagaimana mengukur kinerja sebuah kesatuan usaha.

#### D. Pusat Investasi (*InvestmentCenters*)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja pimpinannya dinilai dari prestasi memanfaatkan aset perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan Edy Sukarno(2000;57). Pendapat sama juga dikemukakan oleh Anthony et.al. (1999:698) yang menyatakan bahwa "*An investment center is a responsibility center in which the manager is held responsible for the use of assets as well as for profit*". Dari pernyataan ini jelaslah bahwa pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab atas penggunaan aset perusahaan untuk memperoleh laba.

Menurut Edy Sukarno (2000:57) Pusat investasi sebenarnya memiliki kaidah yang hampir sama dengan pusat laba. Perbedaannya hanya terletak pada orientasi operasionalnya. Pusat laba mengacu ke bisnis utama perusahaan dan waktunya periodik. Sedangkan pusat investasi dianggap lebih mengacu pada pendayagunaan semua aset produktif yang jangka waktunya tidak selalu periodik.

Pengukuran prestasi suatu pusat investasi dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana pusat investasi tersebut dapat menghasilkan kembalian yang memuaskan bagi unit usaha dan bagi perusahaan secara keseluruhan. Tolak ukur yang digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu pusat investasi adalah *Return On Investment (ROI)*. *Return On investment* adalah perbandingan antara laba operasi dengan investasi yang digunakan. ROI merupakan pengukuran kinerja yang paling sering digunakan dalam pengukuran prestasi pusat investasi.

#### **Proses Pengendalian Manajemen**

Menurut Mulyadi (2001:23) proses adalah pelaksanaan kegiatan pengendalian manajemen. Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses pengendalian manajemen pada dasarnya berkaitan dengan perilaku antar manajer dan antara para manajer dengan bawahannya. Secara umum proses pengendalian manajemen berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain dan dari satu pusat pertanggungjawaban dengan pusat pertanggungjawaban lainnya. Menurut Anthony dan Govandirajan (1998:26)

menjelaskan bahwa : *"In addition to the informal controls, must company also have a formal management control system, which includes the following interrelated phase or programming (program, selection), budgeting, operating and measurement, and reporting and analysis "*.

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa proses pengendalian manajemen terdiri dari empat tahap yaitu : pemrograman, penganggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisis.

#### A. Pemrograman

Pemrograman (perencanaan strategi) adalah suatu proses untuk memilih atau memutuskan program-program utama yang akan dilakukan demi tercapainya tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Hasil akhir dari proses pemrograman (perencanaan strategi) adalah berupa dokumen yang dinamakan program atau rencana strategi. Program adalah kegiatan pokok yang telah diputuskan oleh organisasi untuk dilaksanakan dalam jangka panjang sebagai pelaksanaan strateginya.

#### B. Penganggaran

Penganggaran adalah proses pembuatan anggaran. Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun, Abdul Halim, dkk (2000: 172). Anggaran menunjukkan jbaran dari program dengan menggunakan informasi terkini. Jadi penganggaran dilakukan setelah kegiatan pemrograman, dengan demikian maka anggaran juga dapat berfungsi untuk menguji kelayakan program.

Dalam anggaran, program dihiubungkan dengan pusat pertanggungjawaban dan diterjemahkan sesuai dengan tanggungjawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan program. Proses penyusunan anggaran (penganggaran) pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran yang sudah disahkan merupakan komitmen yang harus mampu dilaksanakan oleh manajer pusat perlanggungjawaban.

Selanjutnya Abdul Halim, dkk (2000:172) juga menjelaskan bahwa anggaran mempunyai dua peran paling di dalam sebuah perusahaan. Disatu sisi anggaran

berperan sebagai alat untuk perencanaan (*planning*) dan disisi lain anggaran berperan sebagai alat untuk pengendalian (*control*) jangka pendek bagi suatu organisasi .

### C. Pelaksanaan dan Pengukuran

Setelah penyusunan anggaran selesai, maka setiap pusat pertanggung jawaban mulai melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Anggaran yang telah disepakati digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pada pusat-pusat perlanggungjawaban. Setiap kegiatan yang telah dilakukan dikomunikasikan kepada bagian-bagiannya dan selanjutnya dijadikan dasar dalam pembuatan laporan. Berdasarkan laporan yang disusun, manajer pusat pertanggungjawaban harus mengukur prestasi yang mampu dicapai para bawahannya maupun prestasi bagian yang menjadi tanggungjawabnya sendiri.

Pengukuran dilakukan manajer dengan mengklasifikasikan sumber-sumber yang digunakan dan hasil yang diperoleh selama satu periode . Sumber-sumber tersebut dikelompokkan kedalam perkiraan beban, sedangkan hasil dikelompokkan kedalam perkiraan penghasilan. Selanjutnya perkiraan beban dan perkiraan penghasilan dibandingkan untuk mengetahui berhasil tidaknya manajer dalam mengelola perusahaan dan semua ini akan terlihat dalam laporan yang diperoleh dari pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

### D. Pelaporan an Analisis

Tahap terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah melaporkan hasil kerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban . Pelaporan harus dilakukan secara teratur. Laporan berisikan perbandingan antara pendapatan dan biaya sesnngguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban diperlukan sebuah system pelaporan.Laporan harus nuimpu menunjukkan hasil kerja pusat perltnggungjawaban beserta anggarannya, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi terhadap anggaran. Jika terjadi penyimpangan maka harus diberikan penjelasan seera terperinci dan agar dapat lebih bermanfaat laporan harns disertai dengan analisis tentang penyebab timbulnya penyimpangan, disamping perlu memperhatikan kebenaran laporan yang disampaikan.

### Kinerja Perusahaan.

Menurut Edy Sukarno ( 2000:111) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Hasil pelaksanaan manajemen dalam mengelola perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas (IAI,2006). Dengan laporan keuangan yang ada dapat dinilai kinerja dari suatu perusahaan yaitu dengan membandingkan angka-angka yang terdapat di dalam laporan tersebut (*ratio*).

Untuk menilai kinerja suatu hotel dapat digunakan *current ratio* untuk ratio likuiditas, *time interest earned ratio* untuk ratio solvabilitas, dan *return on total asset ratio* untuk ratio profitabilitas, serta ratio-ratio lainnya sesuai dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan.

Ratio likuiditas yaitu ratio yang mengukur kemampuan suatu hotel dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

- *Current Ratio* (Rasio lancar) merupakan salah satu rasio yang paling umum digunakan untuk mengukur likuiditas hotel. *Current Ratio* ini dihitung dengan formula :

$$\text{CurrentRatio} = \frac{\text{CurrentAsset}}{\text{CurrentLiabilities}}$$

2 Ratio Solvabilitas adalah ratio yang mengukur kemampuan suatu hotel dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya.

- *Time Interest Earned* (TIR) merupakan ukuran lain yang sering digunakan oleh para kreditor untuk mengukur keamanan investasi mereka pada suatu hotel. Ratio ini dihitung dengan formula :

$$\text{TimesInterestEarned} = \frac{\text{EarningBeforeInterest \& Taxes}}{\text{InterestExpense}}$$

3. Ratio profitabilitas adalah ratio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

- *Return On Total Asset* (ROA) merupakan ratio yang sering digunakan untuk

mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset tertentu. Ratio ini dihitung dengan formula :

$$\text{ReturnOnTotdAsset} = \frac{\text{EarningAfterInterest\& Taxes}}{\text{AssetNetto}}$$

## METODE PENELITIAN

Objek dalam penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang yang ada di kota Medan. Dalam hal ini yang menjadi fokus penelitian adalah sistem pengendalian manajemen dan kinerja keuangan yang dilaksanakan oleh hotel-hotel berbintang khususnya hotel berbintang satu, dua, tiga dan empat di Kota Medan. Pemilihan hotel-hotel ini didasarkan atas data pretest yang diperoleh sebelum dilakukannya penelitian

Secara umum penelitian ini merupakan pendekatan pada bidang ilmu akuntansi manajemen, namun lebih difokuskan pada aspek pengaruh struktur dan proses pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan pada hotel berbintang di Kota Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode sensus dimana semua anggota populasi dijadikan responden penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif-analitis. Menurut M. Nasir (1988:105), penelitian deskriptif adalah studi untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat. Selanjutnya penelitian analitis ditujukan untuk menguji hipotesa-hipotesa dan mengadakan interpretasi yang lebih dalam tentang hubungan-hubungan. Responden dalam penelitian ini diwakili oleh manajer pusat pertanggungjawaban dari hotel-hotel berbintang yang menjadi objek penelitian.

Berdasarkan pokok permasalahan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas atau variabel independen (X) yaitu sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur pengendalian manajemen (X1) dan proses pengendalian manajemen (X2).
2. Variabel terikat atau variabel dependen (Y) : kinerja keuangan perusahaan.

Pengumpulan data pada penelitian ini, dilakukan melalui studi lapangan yang diperoleh langsung dari perusahaan perhotelan di Kota Medan. Sedangkan untuk analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda maka data yang digunakan harus terbebas dari asumsi klasik, yaitu, *normalitas*, *multikolinieritas*, *heteroskedastisitas*, dan *autokorelasi*. Setelah dilakukan uji asumsi klasik, maka hasil analisis dapat diinterpretasikan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Tanggapan Responden**

Berdasarkan kuesioner yang berhasil dikumpulkan dari berbagai responden hotel berbintang di Kota Medan, maka dapat disusun distribusi tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang ada.

#### **A. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Struktur Pengendalian Manajemen (X1)**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa secara umum hotel-hotel berbintang di Kota Medan telah menjalankan struktur pengendalian manajemen dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada lampiran yang menunjukkan bahwa 54,8% responden telah melaksanakan struktur pengendalian manajemen secara maksimal dan dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan sisanya sebanyak 45,2% responden dapat dikategorikan cukup. Variabel struktur pengendalian manajemen (X1) terdiri dari 4 dimensi yang terdiri dari pusat pendapatan, pusat beban, pusat laba dan pusat investasi.

#### **B. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Proses Pengendalian Manajemen (X2).**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa secara umum hotel-hotel berbintang di Kota Medan telah menjalankan proses pengendalian manajemen dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada lampiran yang menunjukkan bahwa 54,8% responden telah melaksanakan proses pengendalian manajemen secara

maksimal dan dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan sisanya sebanyak 45,2% responden dapat dikategorikan cukup. Variabel proses pengendalian manajemen (X1) terdiri dari 4 dimensi yang terdiri dari pemrograman, penganggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta analisa dan pelaporan.

### C. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (Y)

Variabel kinerja perusahaan (Y) diukur dengan menggunakan *current ratio*, *time interest earned ratio* dan *return on total asset ratio*, dimana masing-masing rasio diharapkan dapat mencerminkan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang jangka pendek dan jangka panjang serta menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset tertentu. Dari hasil penelitian diperoleh hasil untuk variabel kinerja perusahaan (Y) diketahui bahwa 80,7% responden telah memiliki kinerja keuangan yang dapat dikategorikan tinggi dan cukup, sedangkan 19,3% responden lainnya dapat dikategorikan kurang serta tidak terdapat responden yang memiliki kinerja keuangan yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebahagian besar hotel berbintang di Kota Medan telah memiliki kinerja keuangannya yang baik dengan menjalankan sistem pengendalian manajemen yang baik. Sebahagian lainnya memiliki kinerja keuangan yang kurang baik, hal ini disebabkan karena perusahaan menjalankan sistem pengendalian manajemen yang kurang baik pula.

### Pengujian Kualitas Data

Sebelum analisis data dikerjakan, maka terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas data yang diperoleh meliputi uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan bantuan program SPSS version 11.

### Uji Validitas

Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis atas pertanyaan yaitu dengan mengorelasikan skor tiap butir pertanyaan dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak, dengan membandingkan dengan  $r\text{-tabel} = 0,30$

,Sugiyono (2003). Berdasarkan ketentuan tersebut maka, jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,30 maka butir dalam pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid. Sebaliknya jika korelasi antara butir dengan skor total lebih besar dari 0,30 dinyatakan valid.

### Uji Validitas Variabel Struktur Pengendalian Manajemen Pada Hotel Berbintang Di Kota Medan.

Berdasarkan pengolahan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS maka hasil uji validitas variabel struktur pengendalian manajemen dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Item Pertanyaan Variabel Struktur Pengendalian Manajemen**

Nomor Butir Pertanyaan	Validitas	r-tabel	Keterangan
X1.1	0,478	0,30	Valid
X1.2	0,626		Valid
X1.3	0,483		Valid
X1.4	0,594		Valid
X1.5	0,488		Valid
X1.6	0,771		Valid
X1.7	0,538		Valid
X1.8	0,523		Valid
X1.9	0,585		Valid
X1.10	0,478		Valid
X1.11	0,625		Valid
X1.12	0,586		Valid
X1.13	0,404		Valid
X1.14	0,438		Valid
X1.15	0,406		Valid
X1.16	0,330		Valid

**Sumber: Lampiran Pengolahan SPSS**

Dari Tabel 1. di atas diketahui bahwa semua pernyataan pada kuesioner tentang struktur pengendalian manajemen dinyatakan valid, sehingga dapat dilanjutkan dengan uji reliabilitas.

### Uji Validitas Variabel Proses Pengendalian Manajemen Pada Hotel Berbintang Di Kota Medan.

Berdasarkan pengolahan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS maka hasil uji validitas variabel proses pengendalian manajemen dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Item Pertanyaan Variabel Proses Pengendalian Manajemen**

Nomor Butir Pertanyaan	Validitas	r-tabel	Keterangan
X2.1	0,407	0,30	Valid
X2.2	0,404		Valid
X2.3	0,347		Valid
X2.4	0,356		Valid
X2.5	0,448		Valid
X2.6	0,557		Valid
X2.7	0,342		Valid
X2.8	0,409		Valid
X2.9	0,502		Valid
X2.10	0,390		Valid
X2.11	0,438		Valid
X2.12	0,442		Valid
X2.13	0,476		Valid
X2.14	0,541		Valid
X2.15	0,435		Valid
X2.16	0,359		Valid

Sumber: Lampiran Pengolahan SPSS

Dari tabel 2 di atas diketahui bahwa semua pernyataan pada kuesioner tentang proses pengendalian manajemen dinyatakan valid, sehingga dapat dilanjutkan dengan uji reliabilitas.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan untuk menentukan tingkat keandalan kuesioner adalah dengan cara *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya

dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Dalam mengukur reliabel ini SPSS memberikan fasilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Menurut Nunnally dalam Ghazali (2001). suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,06$ . Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

### **Uji Reliabilitas Variabel Struktur Pengendalian Manajemen Pada Hotel Berbintang Di Kota Medan.**

Hasil uji reliabilitas untuk variabel struktur pengendalian manajemen yang diperoleh dengan menggunakan nilai *Alpha Cronbach*. Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Item Pertanyaan Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai Alpha Cronbach</b>	<b>Standar</b>	<b>Keterangan</b>
Struktur Pengendalian Manajemen	0,8170	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 3 di atas diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel struktur pengendalian Manajemen sebesar 0,8170 yang berarti lebih besar dari nilai 0,60 sehingga hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang berhubungan dengan struktur pengendalian manajemen dapat dinyatakan reliabel dan dapat dijadikan alat ukur.

### **Uji Reliabilitas Variabel Proses Pengendalian Manajemen Pada Hotel Berbintang Di Kota Medan**

Hasil uji reliabilitas untuk variabel proses pengendalian manajemen yang diperoleh dengan menggunakan nilai *Alpha Cronbach*. Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Item Pertanyaan Variabel**

Variabel	Nilai Alpha Cronbach	Standar	Keterangan
Proses Pengendalian Manajemen	0,7004	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4 di atas diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel struktur pengendalian Manajemen sebesar 0,7004 yang berarti lebih besar dari nilai 0,60 sehingga hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang berhubungan dengan proses pengendalian manajemen dapat dinyatakan reliabel dan dapat dijadikan alat ukur.

#### **Analisis Data dan Pengujian Hipotesis**

Setelah dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi *normalitas*, *multikolinieritas*, *heteroskedastisitas*, dan *autokorelasi* seperti yang terlihat dalam lampiran. Maka model regresi yang memenuhi tidak adanya asumsi klasik tersebut hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel.5**  
**Hasil Analisis Regresi Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Berbintang di Kota Medan**

Variabel Independen & Konstanta	Koefisien Regresi	Standard of Error	T <sub>hitung</sub>	Significance
Constanta	22.009	3,764	5,847	0,000
Struktur Pengendalian Manajemen	0.164	0,077	2,142	0,041
Proses Pengendalian Manajemen	0.313	0,085	3,688	0,001
R(square) R <sup>2</sup>	= 0,713			
F	= 34,701			
Sig.F	= 0,000			

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disusun persamaan regresi setelah perbaikan model sebagai berikut:

$$Y = 22,009 + 0,164 X_1 + 0,313X_2 + e$$

Dari persamaan regresi linier tersebut dapat dilihat bahwa besarnya konstanta adalah 22,009, berarti bahwa dengan asumsi variabel independen bernilai nol maka kinerja perusahaan berada pada posisi 22,009 . Sementara itu koefisien  $X_1$ (struktur pengendalian manajemen) diperoleh sebesar 0,164, dan koefisien  $X_2$  (proses pengendalian manajemen) diperoleh sebesar 0,313. Artinya apabila  $X_1$  naik sebesar satu unit maka kinerja perusahaan juga naik sebesar 0,164 bila variabel proses pengendalian manajemen dianggap konstan. Apabila variabel  $X_2$  naik sebesar satu unit maka kinerja perusahaan akan naik sebesar 0,313 jika variabel struktur pengendalian manajemen dianggap konstan.

Sesuai dengan rancangan uji hipotesis yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, pengujian hipotesis pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

### **Pengaruh Struktur Pengendalian Manajemen dan Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Secara Simultan.**

Untuk menguji apakah struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen cara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dilakukan pengujian dengan menggunakan statistik uji F. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas (k) dan (n-k). Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  dengan kriteria keputusan adalah:

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  :  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  :  $H_1$  diterima atau  $H_0$  ditolak

Berdasarkan hasil analisis regresi yang diikhtisarkan pada tabel 5 menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  adalah 34,701 dan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0.05$  dan derajat

bebas 2 dan 28 adalah 3,34. Jadi  $F_{hitung} = 34,701 > F_{tabel} = 3,34$ . Hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### **Pengaruh Struktur Pengendalian Manajemen dan Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Secara Parsial**

Sama halnya dengan pengujian hipotesis di atas maka untuk menguji hipotesis secara parsial juga dilakukan sama dengan rancangan uji hipotesis yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, yaitu dengan menggunakan statistik uji t. Pengujian ini juga dilakukan dengan uji dua arah, menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas (n-k). Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan kriteria keputusan adalah:

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  :  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  :  $H_1$  diterima atau  $H_0$  ditolak

Nilai  $t_{hitung}$  dari setiap koefisien regresi hasil analisis regresi adalah sebagaimana yang diikhtisarkan pada table 6 Nilai  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  berdasarkan uji dua pihak (*two tailed test*) dengan derajat bebas 2 dan 28 adalah 2,048.

Perbandingan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  untuk setiap koefisien regresi masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

**Tabel. 6**  
**Perbandingan  $T_{hitung}$  dengan  $T_{tabel}$**   
**Dari Koefisien Masing-Masing Variabel**

<b>Koefisien Regresi (<math>\beta</math>)</b>	<b><math>t_{hitung}</math></b>	<b><math>t_{tabel}</math></b>	<b>Signifikansi</b>	<b>Kesimpulan</b>
Struktur Pengendalian Manajemen	2,142	2,048	0,041	Signifikan
Proses Pengendalian Manajemen	3,688	2,048	0,001	Signifikan

Sumber: Lampiran Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bagaimana pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja perusahaan, yaitu:

### **Struktur Pengendalian Manajemen (X<sub>1</sub>)**

Berdasarkan hasil penelitian yang diikhtisarkan pada tabel 6 menunjukkan bahwa  $t_{hitung} = 2,142 > t_{tabel} = 2,048$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain bahwa variabel struktur pengendalian manajemen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### **Proses Pengendalian Manajemen (X<sub>2</sub>)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai  $|t|_{hitung} = 3,688 > t_{tabel} = 2,048$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain bahwa variabel proses pengendalian manajemen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan data-data di atas maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dapat diterima atau  $H_0$  ditolak, dengan kata lain bahwa sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur pengendalian manajemen (X<sub>1</sub>) dan proses pengendalian manajemen secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dan pengaruh yang diberikan yaitu sebesar 71,3% sedangkan sisanya sebesar 28,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Struktur Pengendalian Manajemen dan Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan cara Simultan.**

Berdasarkan pada tabel dapat diketahui bahwa ketiga variabel independen yang diteliti Dari hasil uji statistik ditunjukkan nilai  $F_{hitung} = 34,701$  sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas 2 dan 28 adalah sebesar 3,34. Jadi nilai  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  ( $3,34 < 34,701$ ), dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur pengendalian manajemen (X1) dan proses pengendalian manajemen (X2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan

Dari hasil pengujian statistik juga didapat nilai koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,713. Nilai koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,713 ini menunjukkan besarnya variasi dari variabel kinerja perusahaan yang dapat dijelaskan oleh struktur pengendalian manajemen (X1) dan proses pengendalian manajemen adalah sebesar 71,3%, sedangkan sisanya sebesar 28,7% % dijelaskan atau merupakan kontribusi variabel lain tetapi tidak terdapat dalam model penelitian ini. Tingginya nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini menunjukkan bahwa struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen memberikan kemampuan penjelasan yang kuat terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini dikarenakan sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen merupakan alat untuk membantu manajer dalam mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi secara terus-menerus. Tujuan dari suatu organisasi umumnya adalah untuk dapat mencapai kinerja keuangan yang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bila struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen baik maka kinerja keuangan juga akan baik dan hal ini sesuai dengan temuan di lapangan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Yuneita Anisma (2003) dan Animah (2002) dimana keduanya menyatakan bahwa struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Selainnya itu penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Akram (1994) yang menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

## **Pengaruh Struktur Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Secara Parsial**

Berdasarkan tabel. 6 yang merupakan hasil analisis regresi dapat diketahui bahwa struktur pengendalian manajemen memiliki  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} = 2,142 > t_{tabel} = 2,048$ ) dan tingkat signifikansinya sebesar 0,041 yang lebih kecil dari taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  sehingga secara parsial dapat dikatakan struktur pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Diketahui pula bahwa struktur pengendalian manajemen mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,164, hal ini berarti bahwa hubungan antara variabel struktur pengendalian manajemen dengan kinerja perusahaan adalah searah, yang berarti bahwa setiap peningkatan struktur pengendalian manajemen akan menyebabkan peningkatan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel ini adalah signifikan. Terdapatnya pengaruh dari struktur pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan dikarenakan struktur pengendalian manajemen merupakan wadah yang digunakan untuk menampung kegiatan perencanaan, pengimplementasian rencana dan pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan, jika wadah yang dibuat baik, maka kegiatan perencanaan, pengimplementasian rencana dan pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan juga akan baik pula sehingga tujuan perusahaan dapat terlaksana. Dengan demikian maka kinerja perusahaan dapat meningkat.

Selain itu juga struktur pengendalian manajemen merupakan komponen yang saling berkaitan satu sama lainnya yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Dimana masing-masing pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seseorang yang memegang tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Jika pusat-pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik dan sesuai dengan ketentuan

perusahaan maka tujuan perusahaan dapat tercapai pula yaitu meningkatnya kinerja perusahaan, sebaliknya jika pusat-pusat pertanggungjawaban tidak baik maka kinerja perusahaan juga akan menurun.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Yuneita Anisma (2003) yang menemukan bukti bahwa struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Animah (2002) juga menyatakan bahwa struktur pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Namun demikian dari hasil temuan di lapangan peningkatan kualitas struktur pengendalian manajemen tetap perlu dilakukan agar mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Perbaikan kualitas tersebut dilakukan berdasarkan hasil tanggapan responden yang dapat dilihat dalam item-item pertanyaan 5, 9, 10, 11, 13, dan 14. Item-item tersebut berkaitan dengan perencanaan beban, penganggaran laba, partisipasi manajer dalam operasi pusat laba sehari-hari, pendelegasian wewenang, perencanaan terhadap investasi dan kesesuaian investasi dengan aktivitas yang dijalankan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas struktur pengendalian manajemen adalah dengan mengikutsertakan manajemen dan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang menyangkut pengembangan profesionalitas, dimana setiap orang harus senantiasa meningkatkan kualitas diri dalam konteks keilmuan. Dengan semakin meningkatnya kualitas diri manajer dan karyawan maka perencanaan beban, penganggaran laba, partisipasi manajer dalam operasi pusat laba sehari-hari, pendelegasian wewenang, perencanaan terhadap investasi dan kesesuaian investasi dengan aktivitas yang dijalankan bukan lagi merupakan kendala yang berarti bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Pengaruh Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Secara Parsial**

Berdasarkan tabel. 6 yang merupakan hasil analisis regresi dapat diketahui bahwa proses pengendalian manajemen memiliki  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} =$

$3,688 > t_{\text{tabel}} = 2,048$ ) dan tingkat signifikansinya sebesar 0,001 yang lebih kecil dari taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  sehingga secara parsial dapat dikatakan proses pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Diketahui pula bahwa proses pengendalian manajemen mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,313 hal ini berarti bahwa hubungan antara variabel struktur pengendalian manajemen dengan kinerja perusahaan adalah searah, yang berarti bahwa setiap peningkatan terhadap proses pengendalian manajemen akan menyebabkan peningkatan terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel ini signifikan. Terdapatnya pengaruh yang positif proses pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan dikarenakan proses pengendalian manajemen merupakan merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses pengendalian manajemen pada dasarnya berkaitan dengan perilaku antar manajer dan antara para manajer dengan bawahannya.. Proses pengendalian manajemen menjelaskan dan mengaplikasikan bagaimana cara kerja struktur pengendalian manajemen. Proses pengendalian manajemen berkaitan dengan tindakan yang dilakukan manajemen untuk menjamin bahwa orang-orang dalam organisasi telah menjalankan strategi dengan efektif dan efisien. Dengan demikian jika proses pengendalian manajemen baik maka kinerja perusahaan dalam meningkat.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Yeneita Anisma (2003) yang menemukan bahwa peningkatan terhadap proses pengendalian manajemen berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan. Animah (2002) juga menyatakan bahwa proses mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Namun demikian peningkatan kualitas proses pengendalian manajemen tetap perlu dilakukan agar mampu meningkatkan kinerja perusahaan, Perbaikan tersebut dapat dilakukan dengan mengacu pada item-item proses pengendalian manajemen. Item-item yang dapat diperbaiki atau ditingkatkan kualitas adalah item-item no 1,2,5,6,11,14,dan 15 yang berkaitan dengan penelaahan program, penyusunan

program baru, keikutsertaan manajer fungsional, hubungan antara anggaran dan pemrograman, pelaksanaan kegiatan sesuai dengan anggaran, observasi terhadap personel yang memegang jabatan penting, dan analisis terhadap penyimpangan.

Sama halnya dengan upaya peningkatan kualitas struktur pengendalian manajemen, maka upaya untuk meningkatkan kualitas proses pengendalian manajemen dapat dilakukan dengan mengembangkan profesionalitas manajer dan karyawan serta dengan melakukan perbaikan system secara berkesinambungan sehingga akan tercipta system yang semakin hari semakin baik dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya , maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Struktur pengendalian manajemen pada hotel berbintang di Kota Medan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. pengaruh struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan adalah sangat tinggi yaitu sebesar 71,3% . Hal ini berarti bahwa struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen betul-betul merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan pada hotel berbintang di Kota Medan.
2. Struktur pengendalian manajemen pada hotel berbintang di Kota Medan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kualitas struktur pengendalian manajemen hotel berbintang akan membawa pengaruh semakin tingginya kinerja perusahaan. Adapun besarnya pengaruh sebesar 16,4%.
3. Proses pengendalian manajemen pada hotel berbintang di Kota Medan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas proses pengendalian manajemen semakin tinggi pula kinerja perusahaan hotel berbintang. Adapun besarnya pengaruh sebesar 31,3%.

## Saran

1. Bagi perusahaan sebaiknya kualitas struktur dan proses pengendalian manajemen pada hotel berbintang di Kota Medan perlu lebih ditingkatkan agar mampu mencapai kinerja keuangan perusahaan yang lebih baik. Dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan kepada para manajer dan karyawan yang menyangkut pengembangan profesionalitas dalam konteks ilmu pengetahuan.
2. Bagi pemerintah, perlunya lebih ditingkatkan lagi program *visit year Indonesia* , dimana program ini tidak hanya dilaksanakan dalam satu tahun saja tetapi sebaiknya setiap tahun agar jumlah wisatawan yang berkunjung banyak sehingga hotel-hotel berbintang dan memperoleh keuntungan.
3. Bagi peneliti berikutnya, perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk melihat pengaruh dari variabel lain selain struktur dan proses pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU TEKS:

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono. Muh Fakhri Husein. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. YKPN. Yogyakarta.
- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control System*. Ninth Edition, Me Graw-Hill, Boston.
- Anthony, Robert N., John Dearden and Norton M. Bedford. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. jilid I, edisi keenam, Binarupa Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_.1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. jilid II. edisi keenam. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Anthony, Robert N., David F.Hawkins. Kenneth A. Merchant. 1999. *Accounting Text and Cases*. Tenth edition. Me Graw-Hill. Singapore.
- Arief Suadi. 2001 . *Sistem Pengendalian Manajemen* Edisi Pertama. BPFF. Yogyakarta
- Barney, Jay B and Ricky W GrilTin. 1992. *The Management of Organization*. Houghton. Mifflin Co. Boston, Toronto.
- Dwi Prastowo Darminto dan Aji Suryo. 2001. *Analisis Laporan Keuangan Hotel*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Edy Sukarno. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Gramedia. Jakarta.
- Gamal Suwanto. 2001. *Dasar-dasar Pariwisata*. Andi. Yogyakarta.

- Gibson, James L, John M, Ivancevich, James H. Donnelly Jr. 1996. *Organisasi*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Guilford, JP. 1956. *Fundamental Statistics in Psychology & Education*. Me Graw-Hill. Tokyo.
- Gujarati , 1995, *Ekonomitrika Dasar*, Terjemahan Sumaro Zein, Jakarta, Penerbit Erlangga
- Hair, J.F. Anderson, et al. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Harun al-Rasyid. 1994. *Diktat Kuliah Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, UNPAD. Bandung
- Heldin Manurung dan Trizno Tarmoezi. 2002. *Manajemen Front Office Hotel KesaintBlanc*. Bekasi. Indonesia.
- IAI. 2006. *Standar Akuntansi Keuangan*, Salemba Empat Jakarta
- Imam Ghazali, 2002, *Analisis Multivariat dengan SPSS*, BPFE UNDIP Semarang
- Keown. Arthur J, David F. Scott, Jr. John D. Martin, J. William Petty. 1996. *Basic Financial Management*. Seventh Edition. Prentice Hall.
- Koller, Philip. Jhon Bowen &. James Makens. 1996. *Marketing for Hospitality Turism*. Prentice hall, Singapore.
- Maciariello, Joseph A and Calvin J Kirbi .1994. *Management Control System, Using Adaptive System to Attain Control*. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Mamduh. M. Hanafi. 2000. *Analisis Laporan Keuangan*. YKPN. Yogyakarta
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi . 1989. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. LP3HS. Jakarta.
- Moh Nazir. 1988. *Metode Penelitian*. Cetakan Ketiga. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Edisi I . Salemba Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi 2. Salemba. Empat. Jakarta.
- M. Sudradjat Sutawidjaya. 1999. *Pengantar Statistika Terapan*. UNPAD. Bandung.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Page. John and Paul Hooper. 1993. *Accounting and Information Theory A Strategic Approach*. Richard D. Irwin Inc, Homewood. Boston
- Saifuddin Azwar. 1997. *Realibilitas dan Validitas : Interpretasi dan Komputasi* Liberty. Yogyakarta.
- Sugiono dan Eri Wibowo, 2001, *Statistika Untuk Penelitian dan aplikasinya dengan Spss* , Alfabeta, Bandung.
- Supriono. 1992. *Akuntansi Manajemen: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Bagian Penerbit FE. Yogyakarta

#### JURNAL DAN MAJALAH ILMIAH

- Ahmad Syakhroza. 2000. *Bagaimana Mengukur Kinerja Terciptanya "Good Corporate Governace"*. Usahawan No 10 TH XXIX, Oktober.

Tatikonda Laksmu U & Tatikonda rao, J. 1998. *Wee Need Dynamic Performance Measures*. Management accounting. September.

Y. Chr. Wahyu Ari Andriyanto. 1998. Penilaian Tingkat Kinerja Badan Usaha Milik Negara(BUMN). Antisipasi Vol. 2 No. I Th. 1998.

**DOKUMEN DAN PUBLIKASI RESMI :**

Akram. 1994. *Hubungan Antara Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Prestasi Manajer Pusat Pertanggungjawaban*. Tesis. UNPAD. Bandung.

Andi Mattulada Amir. 2001 . *Pengaruh Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Pencapaian Tujuan Perusahaan*. Disertasi UNPAD. Bandung

Animah. 2002. *Pengaruh Sistem Penfendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan*. Tesis. UNPAD. Bandung.

Yuneita Anisma. 2003. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Berbintang Di Propinsi Riau*. Tesis. UNPAD .Bandung