

## Pengaruh Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia

### *The Influence of Business Strategies and Management Control Systems Againsts the Financial Performance to Companies That Listed on the Indonesian Stock Exchange*

**Muhammad Irfan Dzul Izzudin**

Program Studi D4 Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung

E-mail: muhammad.irfan.akun416@polban.ac.id

**Neneng Dahtiah**

Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung

E-mail: neneng.dahtiah@polban.ac.id

---

**Abstract:** *Natural resource processing industrial companies in the coal mining sub-sector, which are one of the actors of economic activity in the national economy that have an important role in the implementation of the national economy. Several years earlier, some of these companies lost three years in a row which led to the perception that there were irregularities in the company. With a Business Strategy and Management Control System defined appropriately with the condition of the company which is expected to improve the company's financial performance. This study aims to examine how much influence the Business Strategy and Management Control System has on financial performance in the coal mining sub-sector industrial companies. Sources of data in this study are secondary and primary data where the data collection method is through five-year financial reports and through questionnaires distributed to 60 respondents. The data analysis method used in this research is descriptive analysis and simple regression analysis for each independent variable on the dependent variable with the help of the EVIEWS 6 and SPSS version 20 programs. The results of this study indicate that partially business strategy has an effect on Financial Performance with the amount of influence that is 99.04% and the remaining 0.96% is influenced by other variables. Meanwhile, the Management Control System has an effect on Financial Performance with the amount of influence that is 90.4% and 9.6% is influenced by other variables.*

**Keywords:** *Business Strategy, Management Control Systems, and Financial Performance*

---

## 1. Pendahuluan

Persaingan sengit di era globalisasi saat ini menuntut agar perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis, sehingga perusahaan harus melakukan strategi-strategi yang dapat memenangkan persaingan dan sistem-sistem yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja keuangan sangat berkaitan dengan keuntungan sehingga perusahaan memiliki keuntungan yang tinggi dengan memiliki kinerja, jika memiliki kinerja perusahaan yang rendah akan memiliki keuntungan yang rendah. Rasio *Return On Assets* (ROA) ini merupakan rasio yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan. Faktor strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tinggi ataupun rendahnya kinerja keuangan suatu

perusahaan. Adapun hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan antara lain dewan independen, *leverage*, dan dewan direksi wanita (Hidayat, 2018) serta kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan adalah strategi bisnis. Untuk mencapai tujuan berkelanjutan dan kemampuan perusahaan untuk menghadapi persaingan perusahaan maka diperlukan rangkaian kegiatan yang terintegrasi dan hasil tersebut adalah strategi bisnis (Ward & Peppard, 2002). Miles serta Snow (1978) menjelaskan pada tingkatan perubahan produk atau pasar yang terjadi di perusahaan yang diakibatkan penerapan strategi. Karena strategi merupakan suatu hal yang utama untuk perusahaan oleh karena itu penting agar memahami hal tersebut serta menerapkannya secara tepat. Ketika perusahaan salah dalam menerapkan strategi yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan, akan berdampak dari salah strategi yaitu mempersembahkan keuntungan yang sesuai untuk pemilik perusahaan dengan melindungi modal yang diinvestasikan akan terhambat hal tersebut adalah tujuan utama perusahaan (Puspita, 2018).

Untuk menghindari penurunan kinerja keuangan perusahaan, tidak hanya strategi bisnis saja yang harus diimplementasikan tetapi diperlukannya juga suatu sistem. Sistem perusahaan yang utama untuk meningkatkan kinerja secara maksimal dari suatu perusahaan adalah sistem pengendalian manajemen (Porporato, 2006). Sistem pengendalian manajemen dibuat agar membantu manajemen dalam menyiapkan serta mengontrol kegiatan perusahaan hal tersebut menurut Widener dan Selto (1999). Mempengaruhi karakter manajer dengan cara mempersembahkan stimulus yang cocok, memotivasi, serta memberikan *reward* menurut target yang telah dicapai oleh manajer merupakan fungsi dari sistem pengendalian manajemen (Blocher et.al., 2001).

Hoque (2004) menjelaskan bahwa karakter persaingan, ciri perusahaan dan perubahan kondisi bisnis akan mempengaruhi sistem pengendalian manajemen. Dalam mencapai tujuan perusahaan baik itu tujuan jangka panjang maupun jangka pendek akan menjadikan penerapan strategi menjadi efektif yang disebabkan oleh adanya sistem pengendalian manajemen yang tepat menurut Sitorus dan Timbul (dalam Sunaryo, 2017; 115). Dengan demikian jika tidak tercapainya tujuan jangka pendek perusahaan, menduga terjadinya kegagalan di sistem pengendalian manajemen yang diterapkan serta penerapan strategi yang kurang tepat.

Berdasarkan data Bursa Efek Indonesia (BEI) bahwa terdapat beberapa perusahaan industri pengolahan sumber daya alam sub sektor pertambangan barubara pada tahun 2016-2018 yang mengalami kerugian. Beberapa perusahaan industri pengolahan sumber daya alam sub sektor pertambangan batu bara diantaranya PT Atlas Resources Tbk dengan kerugian sebesar ( $\pm$  Rp. 1 triliun), PT Alfa Energi Investama Tbk dengan kerugian sebesar ( $\pm$  Rp. 3,9 milyar), serta PT Perdana Karya Perkasa Tbk yang mengalami kerugian sebesar ( $\pm$  Rp. 27,9 milyar). Hal tersebut menguatkan bahwa kinerja perusahaan di atas mengalami penurunan sehingga memunculkan persepsi bahwa terdapat ketidaksesuaian penerapan strategi dan sistem pengendalian dengan kondisi lingkungan perusahaan yang akan mengakibatkan para pemegang saham menjual sahamnya dan membatalkan niat para *investor* lainnya untuk menanamkan saham di perusahaan tersebut.

Dari fenomena dan kasus yang telah dipaparkan di atas, kinerja keuangan perusahaan yang sedang menurun dapat dikurangi dengan adanya implemtasi strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen yang tepat. Implementasi strategi bisnis akan menjadi sebuah solusi untuk mencegah terjadinya penurunan kinerja pada perusahaan. Sejalan dengan itu, penerapan sistem pengendalian manajemen yang tepat juga akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan khususnya jangka pendek (laba) ataupun jangka panjang akan terwujud. Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini akan diberi judul **“PENGARUH PENERAPAN STRATEGI BISNIS DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA PERUSAHAAN YANG TERDAFTAR DI BEI”**.

## 2. Landasa Teori

### 2.1. *Contingency Theory*

Suatu pendekatan tentang perilaku organisasi adalah *contingency theory*. Keseluruhan faktor yang mempengaruhi rancangan serta fungsi dari suatu organisasi yang di jelaskan dalam teori ini (Islam & Hu, 2012). *Contingency theory* berpendapat bahwa strategi bisnis dan sistem pengendalian yang sama akan menambahkan kinerja perusahaan. Teori kontinjensi ini menjelaskan tentang rencana pengendalian yang maksimal dapat diimplementasikan di keseluruhan perusahaan. Kemudian, meningkatnya efisiensi perusahaan yang disebabkan oleh perencanaan pengendalian yang dilakukan (Pock, 2007).

*Contingency structure theory* menetapkan kinerja merupakan hal yang valid serta hubungan antara kesesuaian (Donaldson, 2006). Beberapa faktor konseptual diantaranya sistem pengendalian manajemen, strategi bisnis dan sebagainya harus berkaitan satu dengan lainnya secara baik. Dengan begitu, *contingency theory* menjadi landasan untuk menggambarkan keterkaitan dengan beberapa variabel yang akan diteliti di penelitian ini. Setiap perubahan yang terjadi pada suatu perusahaan harus diatasi oleh dengan cepat oleh para manager dengan sumber informasi yang tepat dan informasi yang tersebut berasal dari sistem pengendalian manajemen yang cocok dengan perusahaan. Di sisi lain untuk mengurangi ketidaksamaan, dengan demikian struktur organisasi yang harus disinkronkan dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (Hery, 2011).

### 2.2. *Business Strategy*

Untuk menghadapi para pesaing serta tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan, maka diperlukannya suatu tindakan-tindakan yang terintegrasi dan tindakan terintegrasi tersebut disebut strategi bisnis (Ward & Peppard, 2002). Berdasarkan penjelasan dari Griffin dan Ebert (2006:157) strategi bisnis adalah strategi pada tingkat unit bisnis atau lini produk yang memusatkan pada posisi persaingan perusahaan. Perusahaan telah menetapkan strategi bisnis sejak perusahaan didirikan dan strategi tersebut dari waktu ke waktu selalu konsisten (Hambrick, 1983).

#### 1. Metode Tipologi Miles dan Snow

Penerapan strategi bisnis merupakan tugas penting bagi manajerial dalam mencapai kesuksesan tujuan organisasi. hal-hal yang dilakukan manajerial dalam mengimplementasikan strategi yang dipilih itu membutuhkan penetapan nilai agar dapat meningkatkan usaha perusahaan serta teraihnya tujuan yang ditetapkan (Thompson, 2003). Penetapan strategi yang cocok, bagi perusahaan akan meningkatkan nilai kinerja perusahaan. Agar perusahaan dapat unggul dalam persaingan dengan perusahaan lain serta menjadi pilihan konsumen maka perusahaan harus memilih straegi yang perlu diperhatikan (Porter, 1980). Miles serta Snow (1978) membagi strategi bisnis menjadi empat tipe yaitu *prospecter*, *defender*, *analyzer*, dan *reactor*. Miles dan Snow menciptakan tiper strategi bisnis berdasarkan perusahaan yang telah menerpakan strategi yang menghasilkan perubahan barangay yang dibuat ataupun pada pasar. Berikut penjelasan mengenai beberapa strategi.

##### a. Strategi *Defender*

Perusahaan yang fokus pada penekanan biaya sebagai dasar persaingan, hal tersebut disebut sebagai strategi *defenfer*. Strategi *defender* lebih condong memiliki domain produk yang sempit, fokus pada efisiensi, serta struktur organisasi yang stabil (Muhammad, 2012).

##### b. Strategi *Prospector*

Strategi bisnisnya terfokus untuk mengefisiensikan biaya serta menstabilkan struktur organisasi dan hal tersebut tergolong menjadi strategi *prospecter*. Strategi *prospecter* memiliki domain produk yang sangat luas, terpusat pada inovasi, perubahan, serta struktur organisasi yang lebih fleksibel (Muhammad, 2012).

- c. Strategi *Analyzer*  
Perpaduan antara *defender* serta *prospector* yang condong memperlihatkan sifat-sifat dari *prospector* serta *defender* (Muhammad, 2012).
  - d. Strategi *Reactor*  
Strategi *reactor* hanya menstabilkan tindakan untuk membentuk motif khusus dari dampak respon terhadap kondisi lingkungan. Strategi ini memiliki kesamaan ciri dari ketiga strategi yaitu *defender*, *prospector*, dan *analyzer* (Muhammad, 2012).
2. Rasio Pengukuran Strategi Bisnis
- Berikut ini beberapa pengukuran yang akan dipakai dalam penelitian ini untuk strategi bisnis, yaitu :
- a. *Employee to Sales Ratio*  
Suatu perusahaan akan dikatakan fokus dalam efisiensi karena seluruh karyawan yang ada di perusahaan Semakin besar EMP/SAL maka sebuah perusahaan dapat dikatakan fokus pada efisiensi karena perusahaan akan memaksimalkan jumlah karyawan yang ada untuk menghasilkan penjualan yang besar. Karakteristik strategi *defender* yang memiliki kesamaan dengan hal tersebut (Hambrick, 1983).
  - b. *Market to Book Ratio*  
Perusahaan mempunyai fokus mengenai pertumbuhan perusahaan dengan melihat nilai dari MTBR nya. Ciri-ciri strategi *prospector* yang mempunyai kesamaan dengan hal tersebut (Miles dan Snow, 1978; Hambrick, 1983; Ittner et al., 1997).
  - c. *Marketing Expense to Sales Ratio*  
Perusahaan yang berfokus mengenai inovasi produk dan jasa serta membuat pangsa pasar baru, maka perusahaan tersebut akan memiliki nilai METSR besar. Hal tersebut terdeskripsikan dari upaya peningkatan penjualan perusahaan dengan mengeluarkan biaya tinggi untuk memasarkan serta mendistribusikan barangnya. Karakteristik seperti ini sesuai dengan strategi *prospector* (Miles dan Snow, 1978; Hambrick, 1983; Ittner et al., 1997).
  - d. *Research and Development to Sales Ratio*  
Perusahaan yang cenderung membuat produk baru akan memiliki nilai R&DS yang tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari upaya perusahaan untuk meningkatkan penjualan dengan dikeluarkannya biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan barang perusahaan yang akan dijual ke konsumen. Strategi *prospector* yang memiliki kesamaan dengan hal tersebut (Miles dan Snow, 1978; Hambrick, 1983).
  - e. *Plant, Property, and Equipment Intensity Ratio*  
Perusahaan akan mengfokuskan untuk mengefisienkan aset produksi, maka perusahaan tersebut akan memiliki nilai PPEINT yang besar dan karakteristik strategi *defender* yang sesuai dengan hal tersebut (Miles dan Snow, 1978; Hambrick, 1983).

### 2.3 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan proses untuk merencanakan, mengkoordinasikan, mengomunikasikan, mengevaluasi, memutuskan, serta memengaruhi anggotanya dalam melaksanakan tujuan perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2007). Sistem pengendalian manajemen adalah alat ataupun aturan secara sistematis yang dipakai untuk menegaskan bawahan yang diawasinya menerapkan strategi yang ditetapkan (Anthony & Govindarajan, 2007). Menurut Langfield (1997) rancangan yang digunakan agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang disebut sebagai Sistem Pengendalian Manajemen (SPM).

Aktivitas utama sistem pengendalian manajemen dibagi menjadi tiga, yaitu pengendalian tugas, pengendalian manajemen dan perencanaan strategis (Anthony et.al., 1991). Sejak direncanakannya kegiatan-kegiatan perusahaan agar tujuannya tercapai, mensinkronisasikan

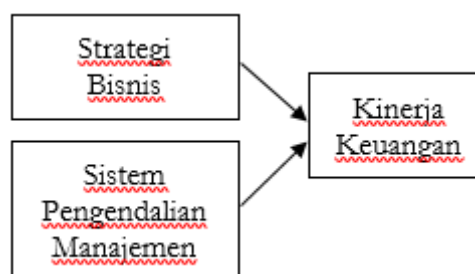
kegiatan perusahaan, menyampaikan informasi, menganalisis informasi, menetapkan suatu keputusan, dan memberikan efek kepada elemen perusahaan agar memperoleh apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, kegiatan tersebut menyangkup seluruh kegiatan perusahaan (Hery, 2011).

Penelitian ini mengangkat penerapan sistem pengendalian pada penelitian Lukman (2014) yang meliputi: kompensasi, kinerja karyawan, resolusi konflik, komunikasi, produk serta kebijakan pasar, dan komitmen. Kinerja karyawan merupakan sistem yang berguna bagi perusahaan agar karyawan terdorong dan termotivasi untuk bekerja keras serta meningkatkan kinerja perusahaan. Kompensasi merupakan balasan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa penghargaan atas kerja keras karyawannya ataupun sanksi yang diberikan perusahaan kepada karyawan agar tidak mengulangi kesalahan yang dilakukannya. Komunikasi merupakan tindakan manajer untuk menyampaikan informasi kepada karyawan berupa visi dan misi perusahaan secara gamblang dan terbuka. Tindakan manajer agar dapat menanggulangi ataupun menemukan cara atas terjadinya suatu masalah yang ada disuatu perusahaan hal tersebut merupakan resolusi konflik. Komitmen merupakan penguasaan seorang manajer dalam menyadarkan serta menjalin komitmen dengan seluruh karyawan agar bertanggung jawab atas apa yang telah diambil dan untuk mencapai visi dan mis perusahaan. Kesanggupan organisasi dalam memproduksi barang dan menciptakan jasa yang bisa melengkapi kebutuhan pelanggan serta para pelanggan pun puas atas barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan dan hal tersebut merupakan maksud dari produk dan kebijakan pasar.

## 2.4 Kinerja Keuangan

Bagaimana perusahaan untuk menghasilkan laba berupa keuntungan bersih, kas besar ataupun kecil, keuntungan atas saham, dan sebagainya merupakan definisi dari kinerja keuangan. Penelitian ini menggunakan cara profitabilitas dengan rasio *Return on Assets* (ROA) dengan pengukuran rasio laba bersih dibagi total aset. Rasio *return on assets* ini cakupannya lebih luas dibandingkan dengan *Return on Equity* (ROE) dikarena rasio *return on assets* sumber penilaiannya bukan hanya dari satu aset saja tetapi beberapa aset lain baik itu aset *intangible* ataupun *tangible* sedangkan *return on equity* berupa imbalan dari jumlah aset kepada para pemegang saham serta kreditor (Simamora, 2000). Dengan demikian, peneliti memutuskan untuk memilih rasio *return on assets* dikarenakan *return on assets* dapat menggambarkan bagaiman kinerja keuangan perusahaan itu meningkat ataupun menurun yang disebabkan oleh beberapa hal seperti strategi serta pengendalian internal pada perusahaan.

## 2.5 Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## 3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang mempunyai prosedur pemecahan masalah dengan cara menggambarkan objek penelitian pada saat ini berdasarkan fakta, kemudian dianalisis serta diinterpretasikan (Siregar, 2013). Adapun pendekatan yang digunakan pada penelitian ini yaitu

kuantitatif karena peneliti menilai dan menganalisis data berupa angka menggunakan EVIEWS versi 9 dan SPSS versi 20 dengan analisis regresi linier sederhana. Data sekunder dan data primer merupakan data yang akan digunakan dan diolah dalam penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari data dokumenter berupa laporan keuangan industri pengolahan sumber daya alam subsektor pertambangan batubara periode 2014-2018 dan tiga manajer setiap perusahaan yang diberikan kuesioner untuk data primer.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### 4.1 Hasil Penelitian

###### 1. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan dalam menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi terhadap variabel-variabel dalam penelitian. Adapun statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari penentuan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*), dan standar deviasi.

Berikut hasil statistik deskriptif yang mendeskripsikan kondisi Kinerja Keuangan dipengaruhi oleh Sistem Pengendalian Manajemen serta Strategi Bisnis pada industri pengolahan sumber daya alam subsektor pertambangan batubara tahun 2014-2018 dengan menggunakan EVIEWS 9 dan SPSS 20 :

**Tabel 1.** Analisis Statistik Deskriptif untuk Strategi Bisnis Terhadap ROA (Eviews 9)

Variabel	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Standar Deviasi</i>
Strategi	2,000	24,000	13,220	6,617
ROA (1)	-12,270	37,390	12.376	14,636

**Tabel 2.** Analisis Statistik Deskriptif untuk SPM Terhadap ROA (SPSS 20)

Variabel	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Standar Deviasi</i>	
SPM	Kinerja Karyawan	2,000	7,344	4,800	1,875
	Kompensasi	3,000	11,314	7,200	2,834
	Komunikasi	8,000	30,802	19,766	7,437
	Resolusi Konflik	6,000	23,246	15,127	5,518
	Komitmen	6,000	23,630	15,007	5,543
	Produk dan Kebijakan Pasar	8,000	32,408	20,413	7,241
ROA (2)	2,000	8,102	5,155	1,871	

###### 2. Uji T

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen sehingga dapat ditarik kesimpulan apakah  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima dari hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2013). Berikut variabel-variabel yang di uji dalam uji t :

a. Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Keuangan

**Tabel 3.** Hasil Uji T Strategi Bisnis Terhadap ROA

Model	Variabel	Coefficient	Prob	Kesimpulan
ROA	C	-0,127966	0,0000	
	Strategi Bisnis	2,224262	0,0000	Signifikan

$$Y (\text{ROA}) = -0,127966 + 2.224262X_1$$

Nilai konstanta pada persamaan regresi linier sederhana model ROA menunjukkan angka -0,127966. Ini dapat diartikan bahwa apabila strategi bisnis bernilai nol, oleh karena itu kinerja perusahaan yang diperkirakan dengan ROA akan bernilai 2,224262 satuan. Untuk variabel strategi bisnis nilai  $\beta \geq 0$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa H0 ditolak serta H1 diterima. Hal tersebut menyimpulkan bahwa Kinerja Keuangan perusahaan dapat dipengaruhi oleh Strategi Bisnis. Besaran pengaruh dari implementasi strategi bisnis terhadap ROA sebesar 2,224262. Hasil dari uji t tersebut mengartikan bahwa apabila strategi bisnis naik sebesar 1 (satu) maka ROA akan meningkat sebesar 2,224262.

b. Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan

**Tabel 4.** Hasil Uji T SPM Terhadap ROA

Variabel	Coefficient	Prob	Kesimpulan
(Constant)	0,355	0,106	
SPM	0,033	0,000	Signifikan

$$Y (\text{ROA}) = 0,355 + 0,033X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan jika variabel SPM bernilai 0 (nol), nilai kinerja keuangan nilainya akan positif dengan *coefficient* sebesar 0,033. Berdasarkan persamaan diatas, nilai *coefficient* dari SPM sebesar 0,033 dengan nilai probabilitas 0 (nol) yang dapat dijabarkan bahwa setiap peningkat SPM sebanyak 1 (satu), oleh karena itu akan meningkat sebesar 0,033 untuk kinerja keuangan. Untuk variabel SPM nilai  $\beta \geq 0$  ini menunjukkan bahwa H0 ditolak serta H1 diterima dengan kesimpulan terdapat pengaruh secara positif antara SPM dengan ROA. Besaran pengaruh dari implementasi strategi bisnis terhadap ROA sebesar 0,33.

3. Uji R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

Untuk mengetahui besaran pengaruh variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen ini dengan menggunakan uji koefisien determinasi. Variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen akan dijelaskan variasi pengaruhnya oleh uji koefisien determinasi. Dalam penelitian ini, nilai *Adjusted R Square* yang akan digunakan dikarenakan model yang diuji akan ditambahkan atau dikurangi oleh variabel independen yang jumlahnya lebih dari satu. Hasil uji R<sup>2</sup> untuk beberapa variabel dapat dilihat di tabel berikut :

a. Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Keuangan

**Tabel 5.** Hasil Uji R<sup>2</sup> Strategi Bisnis Terhadap ROA

Tipe	R-Square	Sig
ROA	0.990425	0,000000

Di sisi lain, besarnya *R-Square* pada model ROA adalah sebesar 0.990425 atau sebesar 99,04%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pada model ROA, pengaruh strategi bisnis adalah 99,04% dan sisanya yaitu sebesar 0,96% dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini menunjukkan variabel ROA dapat dijelaskan sebesar 99,04% melalui variabel strategi bisnis

sementara 0,96% dijelaskan oleh variabel di luar penelitian ini.

b. Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan

**Tabel 6.** Hasil Uji R<sup>2</sup> SPM Terhadap ROA

Tipe	R-Square	Sig
ROA	0,906	0,000

Di sisi lain, besarnya *R-Square* pada model ROA adalah sebesar 0,906 atau sebesar 90,6%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pada model ROA, pengaruh sistem pengendalian manajemen adalah 90,6% serta selisihnya oleh faktor lain yang akan mempengaruhi kinerja keuangan sebesar 9,4%. Hal ini menunjukkan variabel ROA dapat dijelaskan sebesar 90,6% melalui variabel sistem pengendalian manajemen sedangkan 9,4% di luar penelitian ini yang akan menjelaskan.

#### 4.2 Pembahasan

1. Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Keuangan

Pada **Tabel 3.** dan **Tabel 5.** menunjukkan bahwa Kinerja Keuangan (ROA) dipengaruhi oleh Strategi Bisnis secara positif dan signifikan. Penelitian ini pun akan dijadikan suatu Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (SIAM) yang berguna dalam pengawasan perusahaan serta juga beberapa pihak yang terkait agar memudahkan pengawasan dengan cara menciptakan kegiatan-kegiatan yang nyata terhadap penilaian kinerja di suatu perusahaan (Chia, 1995). Hasil penelitian ini pun sesuai dengan teori ittner et al. (1997) yang mempunyai beberapa penilaian yang dilakukan dalam menentukan strategi bisnis pada suatu perusahaan, salah satunya yaitu kapitalisasi pasar.

Kebanyakan saham yang mempunyai nilai kapitalisasi besar menjadi incaran para investor untuk investasi jangka panjang karena menggambarkan potensi pertumbuhan perusahaan yang bagus serta memiliki resiko yang rendah (Ang, 1997). Hal ini terjadi dari dampak yang diberikan oleh perusahaan kepada investor yang ingin memperkirakan perusahaan tersebut. Harga saham akan meningkat apabila tingkat kinerja keuangan semakin meningkat. Dapat disimpulkan harga saham dipengaruhi oleh profitabilitas (Husnan, 2001).

Kegiatan perusahaan untuk meningkatkan laba pada suatu perusahaan secara terus-menerus dapat mempengaruhi para investor yang akan menanamkan modal yang berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan khususnya *return on assets*. Hal tersebut yang menjadi daya tarik bagi investor untuk menanamkan modalnya di perusahaan tersebut. Dengan begitu semakin besar kapitalisasi pasar yang dilakukan perusahaan, pangsa pasar pun akan ikut meningkat. Di sisi lain, daya saing perusahaan juga akan meningkat untuk meningkatkan kapitalisasi pasar dengan meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan mendapatkan laba yang tinggi.

2. Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan

Pada **Tabel 4.** dan **Tabel 6.** menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap ROA. Hasil penelitian ini pun sama dengan *contingency theory* yang menjelaskan tentang penerapan SPM yang sesuai dengan kondisi perusahaan dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang (Islam & Hu, 2012). Sistem Pengendalian Manajemen dapat mempengaruhi Kinerja Keuangan yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini. Organisasi secara serius memakai sistem pengendalian manajemen akan meraih nilai yang tinggi dalam kinerja keuangan menurut (Burton et.al., 2002) dan sesuai dengan penelitian ini yang dapat dilihat dari hasil regresi dalam penelitian ini.

Alasan yang melandasi hasil penelitian ini adalah karena sistem pengendalian manajemen mengumpulkan, menganalisis informasi, mengevaluasi, dan memanfaatkan informasi tersebut yang berguna untuk menghasilkan tindakan dalam melakukan pengendalian. Hal ini bisa dijelaskan mengapa hal tersebut terjadi karena SPM memiliki



karakteristik berupa aktivitas mengarahkan dan mendorong seluruh bagian dari perusahaan mencapai tujuan ataupun tindakan untuk mendeteksi serta menanggulangi pelaksanaan aktivitas yang kurang efektif serta kurang efisien (Anthony et.al., 1991, p. 13).

Ada enam indikator untuk mengukur sistem pengendalian manajemen dalam penelitian ini diantaranya kinerja karyawan, kompensasi, komunikasi, resolusi konflik, komitmen, serta produk dan kebijakan pasar (Gani & Jermias, 2009). Untuk mencapai sasaran ataupun tujuan perusahaan maka hal tersebut bisa ditunjukkan dengan ada pengendalian (Anthony et.al., 1991, p. 14). Tujuan umum perusahaan yaitu untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dapat raih dengan menjalankan Sistem Pengendalian Manajemen yang baik.

Hasil dari penelitian ini pun dapat dijadikan suatu Sistem Informasi Akuntansi Manajemen atau SIAM yang dapat dijadikan mekanisme pengendalian perusahaan dan juga sebagai alat yang efektif dalam menyajikan informasi yang bermanfaat serta berguna untuk meramal konsekuensi yang mungkin akan terjadi dari setiap kegiatan yang dilakukan (Hansiadi, 2002). Oleh karena itu, perusahaan akan terbantu dalam hal pengawasan serta akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan oleh ada sistem pengendalian manajemen dan hal tersebut terbukti pada penelitian ini.

## 5. Kesimpulan

Pada industri pengolahan sumber daya alam sub sektor pertambangan batubara yang terdaftar pada BEI di penelitian ini akan menguji apakah strategi bisnis serta sistem pengendalian manajemen mempengaruhi kinerja keuangan. Variabel strategi bisnis memiliki 5 indikator, yaitu *EMPSAL*, *MTBR*, *METSR*, *Re&DS*, serta *PPEINT*. Sedangkan untuk variabel SPM memiliki 6 (enam) indikator, yaitu kompensasi, kinerja karyawan, resolusi konflik, komunikasi, produk serta kebijakan pasar, dan komitmen. Untuk kinerja keuangan hanya menggunakan satu indikator saja yaitu ROA. Penerapan strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Berikut kesimpulan yang berdasarkan hasil dari penelitian ini :

1. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa Kinerja Keuangan khususnya ROA dapat dipengaruhi oleh Strategi Bisnis. Secara umum, industri pengolahan sumber daya alam sub sektor pertambangan batubara menerapkan strategi analyzer dengan jumlah 50 sampel terbanyak dibandingkan dengan defender dan prospector. Strategi analyzer yaitu strategi yang dilakukan perusahaan untuk tetap melaksanakan kapitalisasi pasar. Penerapan strategi bisnis yang tepat dapat meningkatkan kinerja perusahaan yaitu kinerja keuangan khususnya pada *Return On Assets* (ROA).
2. Hasil dari penelitian ini pun juga menjelaskan bahwa Kinerja Keuangan khususnya ROA dapat dipengaruhi oleh Sistem Pengendalian Manajemen. Sistem pengendalian yang tepat dengan kondisi perusahaan membuat peningkatan kinerja perusahaan yang berdampak juga pada peningkatan laba perusahaan. Dan sebaliknya apabila perusahaan menerapkan sistem pengendalian manajemen tidak tepat dengan situasi perusahaan, hal tersebut mengakibatkan penurunan laba.

## Daftar Pustaka

- Ang, R. (1997). *Buku Pintar Pasar Modal Indonesia*. Jakarta: Mediasoft Indonesia.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems Twelfth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Bedford, N. M. (1991). *Sistem Pengendalian Manajemen (5th ed.)*.

*Diterjemahkan oleh: Agus Maulana.* Jakarta: Erlangga.

- Blocher, E. J., Chen, K. H., & Lin, T. W. (2001). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. London: Mc.Graw-Hill Companies, Inc.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, & A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, 124-135.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2002). Return on Assets Loss from Situational and Contingency Misfits. *Management Science*, 48, 1461-1485.
- Chia, Y. M. (1995). Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics and Their interaction Effects on Managerial Performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 811-830.
- Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities. In: Burton R.M., Håkonsson D.D., Eriksen B., Snow C.C. (eds) *Organization Design. Information and Organization Design Series, vol 6. Springer, Boston, MA*.
- Gani, L., & Jermias, J. (2009, November 13). *The Effects of Strategy-Management Control System Misfits on Firm Performance*. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1505643](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1505643)
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2007). *Bisnis. Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga.
- Hambrick, D. C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, 5-25.
- Hansiadi, Y. H. (2002). Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Tingkat Desentralisasi Organisasi Implikasi Terhadap Kinerja Manajemen. *Jurnal Antisipasi*, 3-4.
- Hery. (2011). *Soal-Jawab Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, M. (2018). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan/Volume 02*, 24-29.
- 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, 485-502.
- Husnan, S. (2001). *Dasar-dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management* 6, 15: 5159-5164.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1997). The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*, Vol. 72, No. 2, 231-255.
- langfield, S. K. (1997). Management Control Systems and Strategy. *A Critical Review. Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, 207-232.
- Lukman, M. D. (2014). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan dan Nonkeuangan pada BUMN. *Skripsi*, p. 86.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Muhammad, B. (2012). Analisis pengaruh strategi bisnis perusahaan terhadap tingkat penghindaran pajak pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI. *Univeristas Indonesia*.
- Pock, T. (2007). Contingency-based Design of Management Control Systems . *the University of St. Gallen*.

- Porporato, M. (2006). Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's . *Journal of Management Control System*. Vol 21, 512-562.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Puspita, A. M. (2018). *Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Manajemen Laba Sebagai Variabel Intervening*. Bandar Lampung: Universitas Lampung.
- Simamora, H. (2000). *Akuntansi: Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Bisnis* . Bandung: Alfabeta.
- Sunaryo, K. (2017). Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen – Studi pada BUMN Kategori Industri Strategis di Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis Vol. 4(1)*, 113-124.
- Thompson, J. L. (2003). *Strategic Management*. London: Thompson Publishers.
- Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning For Information Systems Third Edition*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Widener, S. K., & Selto, F. H. (1999). Management control systems and boundaries of the firm: Why do firms outsource internal auditing activities? *Journal of Management Accounting Research*, Vol 11., 45-73.