

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajer memegang peran yang cukup penting di dalam perusahaan agar perusahaan dapat berhasil mencapai tujuan. Manajer memiliki tanggung jawab untuk dilaksanakan. Apabila tanggung jawab tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, berarti manajer tersebut memiliki kinerja manajerial yang baik. Kinerja manajerial dapat menjadi tolok ukur sejauh mana manajer dapat melaksanakan fungsi manajemen.

Setiap manajer pasti memiliki cara tersendiri dalam mengelola perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan manajer untuk mengelola perusahaan. Dalam melaksanakan fungsi manajemen perusahaan, seorang manajer membutuhkan alat yang dinamakan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen ini digunakan oleh manajer sebagai alat untuk berkomunikasi dan mengarahkan bawahannya agar dapat mencapai tujuan. Informasi yang dihasilkan dari sistem pengendalian manajemen dapat digunakan manajer sebagai alat bantu dalam proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja dalam sebuah perusahaan. Informasi yang dihasilkan dari sistem pengendalian manajemen memiliki 2 peran utama, yaitu sebagai peran *decision-influencing* dan peran *decision-facilitating* (Baiman & S., 1982).

Dalam peran *decision-influencing*, informasi digunakan untuk mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahan. Sedangkan dalam peran *decision-*

*facilitating*, informasi digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan manajerial. Gaya kepemimpinan merupakan penentu dari sistem pengendalian manajemen yang dipilih karena dapat mempengaruhi strategi dan penerapan dari sistem pengendalian manajemen perusahaan, sehingga apabila sistem pengendalian manajemen diterapkan dengan gaya kepemimpinan yang tepat maka sistem pengendalian manajemen tersebut dapat bekerja secara efektif.

Pada zaman modern ini, gaya kepemimpinan yang paling sering diterapkan oleh para pemimpin yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional lebih berkarisma dan menginspirasi bawahan mereka. Pemimpin transformasional memiliki pengaruh besar, loyal terhadap perusahaan, menghormati bawahan, dan mampu menjalankan visi perusahaan (House, 1976). Pemimpin transformasional dapat menerapkan sistem pengendalian manajemen seperti sistem *reward* yang mengakui dan mengkompensasi manajer atas usaha yang telah dilakukan (Jung, 2001).

Pemimpin transformasional menggunakan pertimbangan pribadi yang memberikan kontribusi bagi bawahan untuk mencapai potensi penuh. Pertimbangan pribadi merupakan metode berkomunikasi dengan bawahan melalui pembinaan dan pendampingan. Pemimpin transformasional dapat menerapkan sistem pengendalian manajemen seperti penggunaan informasi BSA untuk memenuhi kebutuhan informasi manajer.

Pemimpin transformasional menggunakan stimulasi intelektual dan menantang bawahan untuk memberikan inovasi dalam memecahkan suatu masalah. Stimulasi intelektual meliputi konseptualisasi dan analisis masalah yang

dihadapi serta pemecahan masalah yang dihasilkan. Pemimpin transformasional dapat menerapkan sistem pengendalian manajemen yang menilai dan menghargai kreativitas melalui sistem pengukuran kinerja komprehensif dan sistem *reward* (Jung, 2001). Pemimpin transformasional bergantung pada peran *decision-influencing* dan *decision-facilitating* dari sistem pengendalian manajemen untuk mengevaluasi kinerja bawahan, memotivasi bawahan, dan pengambilan keputusan manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Nguyen et al (2017) menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan – perusahaan manufaktur di Vietnam dengan respondennya adalah manajer dari perusahaan – perusahaan tersebut. Dalam *supplementary analysis* pada penelitian tersebut, diungkapkan bahwa terdapat pengaruh mediasi dari peran *decision-influencing* dan *decision-facilitating* sistem pengendalian manajemen dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin melakukan penelitian replikasi dari penelitian tersebut. Alasan peneliti melakukan replikasi adalah untuk memperbaiki kelemahan pada penelitian tersebut, yang menyebutkan bahwa penilaian terhadap diri sendiri dapat menghasilkan kelonggaran kesalahan yang tinggi. Seorang manajer yang diminta menilai kinerjanya sendiri tentu akan menilai dirinya sudah baik. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa penilaian terhadap diri sendiri mungkin saja mengakibatkan hasil yang diperoleh bias. Saran dari penelitian tersebut bagi peneliti selanjutnya yaitu untuk meningkatkan

validitas hasil dengan melihat penilaian dari orang lain. Oleh karena itu, responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah *middle* manajer. *Middle* manajer ini diminta untuk menilai kinerja manajer atasannya. Penelitian ini akan menggunakan hotel berbintang yang ada di Kota Semarang untuk meningkatkan validitas eksternal bahwa terdapat pengaruh mediasi peran *decision-influencing* dan *decision-facilitating* sistem pengendalian manajemen dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja manajerial apabila diteliti di negara dan sektor yang berbeda akan tetap konsisten.

Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian replikasi yang menilai kinerja manajer melalui penilaian dari *middle* manajer dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel Berbintang di Kota Semarang”.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengukuran kinerja komprehensif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap sistem *reward*?
2. Apakah sistem *reward* memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap informasi BSA?
3. Apakah informasi BSA memediasi pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah sistem pengukuran kinerja komprehensif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap sistem *reward*.
2. Untuk mengetahui apakah sistem *reward* memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap informasi BSA.
3. Untuk mengetahui apakah informasi BSA memediasi pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat sebagai berikut:

#### a. Manfaat Teori

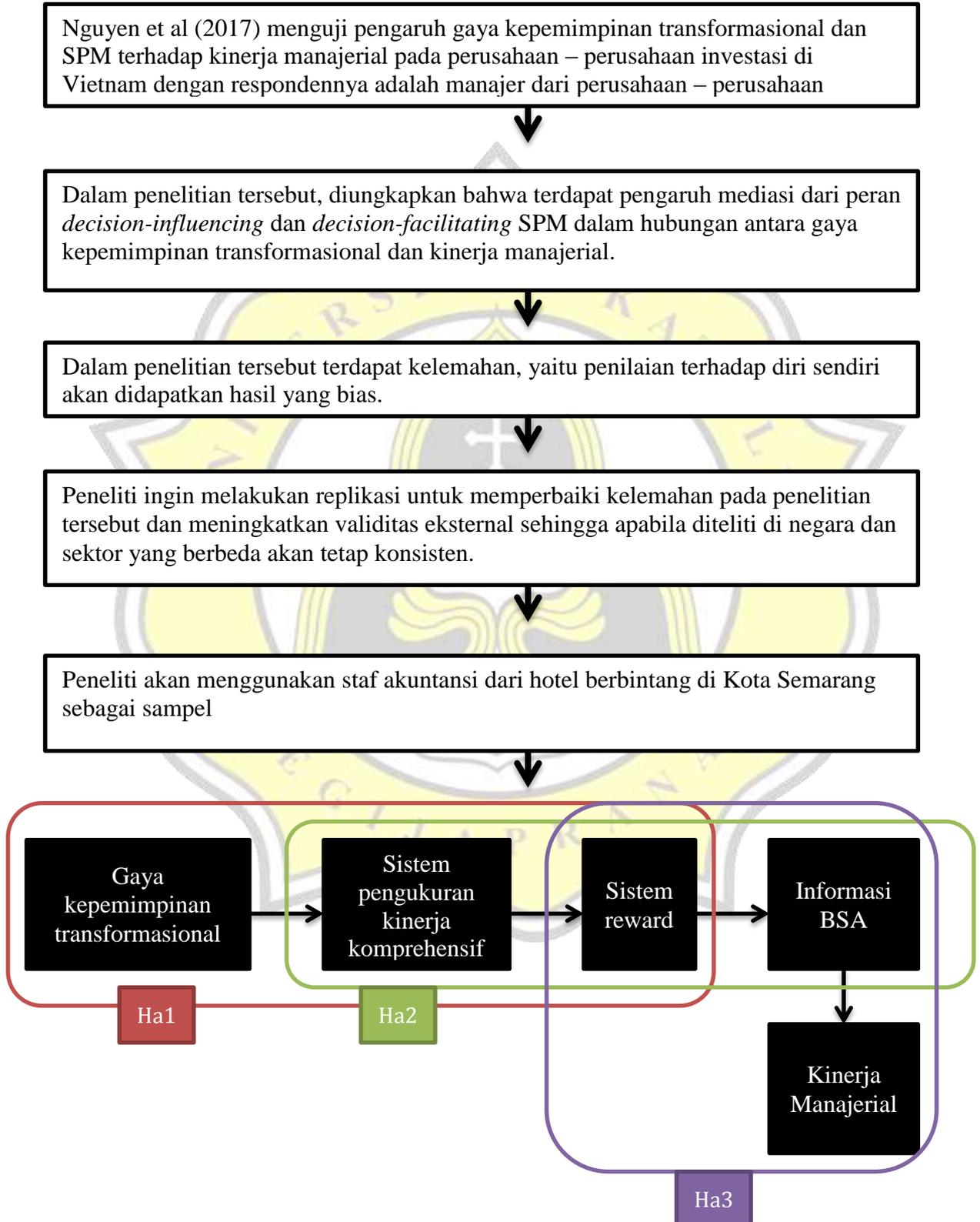
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

#### b. Manfaat Praktek

Jika survei memberikan hasil yang positif, manajer dapat terus mempertahankan kinerjanya. Namun jika survei memberikan hasil yang negatif, manajer harus memperbaiki kinerjanya sehingga dapat memperbaiki manajemen hotel.

## 1.4 Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1.1 Kerangka Pikir



## **1.5 Sistematika Penulisan**

### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pikir penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis**

Bab ini menjelaskan mengenai landasan teori dan pengembangan hipotesis penelitian.

### **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu, pada bab ini diuraikan mengenai populasi dan sampel penelitian, sumber dan jenis data, definisi dan pengukuran variabel penelitian, pengujian alat pengumpulan data dan teknik analisis data.

### **BAB IV Hasil dan Analisis**

Bab ini berisi tentang hasil dan analisis data untuk menjawab permasalahan dalam penelitian.

### **BAB V Penutup**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian.