

## **Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating**

**Choiri Choiri**

*STIE NU Trate Gresik*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dan untuk mengetahui pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dengan penguatan gaya kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan 6 (enam) perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik di Gresik sebagai sampel. Menentukan sampel menggunakan teknik *non-probability sampling*. Variabel bebas dan terikat dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan analisis regresi. Berdasarkan uji hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen berdampak terhadap kinerja manajemen ekosistem perusahaan PT Petrokimia Gresik. Hipotesis kedua berdasarkan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak meningkatkan pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** pengendalian manajemen; kinerja manajerial; gaya kepemimpinan

### **Abstract**

*The purpose of this study is to determine the influence of the application of the management control system on managerial performance and to determine the influence of the application of the management control system on managerial performance by strengthening leadership style. This study used 6 (six) ecosystem companies of PT Petrokimia Gresik in Gresik as samples. Determining the sample using non-probability sampling techniques. The free and bound variables in this study were measured using regression analysis. Based on the first hypothesis test, it can be concluded that the implementation of the management control system has an impact on the management performance of the company's ecosystem of PT Petrokimia Gresik. The second hypothesis based on hypothesis testing can be concluded that leadership style does not increase the influence of the application of management control systems on managerial performance.*

**Keywords:** control systems, managerial performance, leadership style.

Copyright (c) 2023 Choiri

---

✉ Corresponding author : Choiri

Email Address : [choiri@stienugresik.ac.id](mailto:choiri@stienugresik.ac.id)

## **PENDAHULUAN**

Persaingan antar perusahaan menjadi semakin sengit, dan hasil logisnya adalah tiga kemungkinan, yaitu kemunduran, bertahan, dan tumbuh berkembang. Perusahaan akan

saling bersaing untuk mencapai tujuannya. Suatu perusahaan harus memiliki manajer yang bertanggung jawab dan profesional agar dapat menjalankan perusahaan tanpa menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Menjalankan perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen yang efektif dan efisien.

Pengendalian manajemen sangat diperlukan dalam setiap perusahaan. Pengendalian manajerial ini merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengatur setiap kegiatan anggota tim organisasi oleh para pengelola organisasi guna mencapai tujuan dan target yang ingin dicapai perusahaan. Pengendalian manajemen juga berguna untuk menetapkan dan memantau aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

Tujuan diterapkannya sistem pengendalian manajemen pada suatu perusahaan adalah untuk memperlancar pencapaian tujuan perusahaan. Konsep pengendalian manajerial perlu diterapkan di perusahaan untuk membantu manajemen dalam mengendalikan segala aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Penerapan sistem pengendalian manajemen perlu diterapkan di dalam perusahaan, hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya dan untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya (Romadhani, 2016).

Kinerja manajerial adalah tentang mengelola membangun hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif, serta berfokus pada apa yang dibutuhkan organisasi, manajer, dan karyawan agar berhasil (Wahyuni dan Rini, 2020). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kinerja para manajer. Setelah sistem informasi akuntansi manajemen dapat diimplementasikan dan diterapkan dalam suatu organisasi, maka kinerja manajemen dapat diukur. Kinerja manajerial tercapai ketika para manajer organisasi secara keseluruhan atau unit bisnis secara kolektif melakukan tugasnya dengan benar sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perusahaan-perusahaan dalam ekosistem PT Petrokimia Gresik diharapkan dapat meningkatkan efisiensi sehingga menjadi unit bisnis yang sehat, bertanggung jawab atas kesejahteraan karyawan dan memenuhi kepentingan pemangku kepentingan. Salah satu maksud dan tujuan perusahaan di dalam ekosistem PT Petrokimia Gresik, khususnya yang dimiliki oleh Yayasan Petrokimia Gresik (YPG), adalah untuk mendukung kinerja dan profitabilitas PT Petrokimia Gresik. Oleh karena itu diperlukan profesionalisme disegala bidang, baik di bidang perencanaan dan pelaksanaan, maupun di bidang pengendalian serta pengawasan. Manajemen harus mampu dan tekun mengembangkan dan menyempurnakan strategi bisnis tersebut agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Keberhasilan manajemen dapat dilihat dari realisasi kinerja manajemen perusahaan. Salah satu penilaian kinerja manajemen adalah realisasi laba bersih perusahaan.

Namun pada kenyataannya, terdapat fenomena yang terjadi dimana pada beberapa entitas kinerja manajerial bisa dinyatakan kurang stabil. Salah satu penilaian kinerja manajerial tersebut dapat dilihat dari laba yang diperoleh perusahaan. Dimana laba yang diperoleh selalu meningkat tiap tahunnya, namun di beberapa entitas mengalami penurunan laba bahkan merugi. Keuntungan yang telah dicapai entitas perusahaan YPG ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1.** Perolehan Laba Entitas Yayasan Petrokimia Gresik Tahun 2015-2021

Tahun	Jumlah Entitas	(Rp000)
		Total Laba
2015	6	34.802.555,25
2016	6	34.077.553,75
2017	6	35.955.524,55
2018	6	30.985.652,23
2019	6	31.066.557,36
2020	6	37.608.765,35
2021	6	39.382.425,56

Sumber: YPG

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2021 laba yang diperoleh entitas terutama menurun pada tahun 2018 dan 2019 yang disebabkan oleh kerugian entitas. Di sisi lain, meski laba satu entitas turun, laba beberapa entitas lainnya justru meningkat. Diantara entitas yang membukukan kerugian terjadi pada tahun 2018 dan 2019.

Fenomena ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal, setiap perusahaan memerlukan perencanaan, pengendalian manajerial agar operasi perusahaan tetap berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen perusahaan yang tepat dapat mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya. Sistem pengendalian manajemen yang tepat, motivasi dan penerapan gaya kepemimpinan diperlukan agar pelaksanaan peningkatan kinerja manajemen dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Tujuan perusahaan yang mencari laba pada dasarnya sama, yaitu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, memperoleh keuntungan, dan membuat perusahaan terus tumbuh dan berkembang. Seorang pemimpin diperlukan untuk mengontrol implementasi dari rencana yang dibuatnya. Sistem ini membantu manajemen puncak dalam melakukan fungsi perencanaan dan pengendalian dan dikenal sebagai sistem pengendalian manajemen.

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang memadai dalam suatu perusahaan dapat mendorong perusahaan untuk mengelola perusahaan secara efektif dan efisien. Penerapan sistem pengendalian manajemen ini dapat berjalan dengan lancar dan baik apabila didukung dengan struktur dan proses pengendalian manajemen yang memadai sehingga tercapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Pelaksanaan sistem pengendalian manajemen harus didukung oleh struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik berupa struktur pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban itu sendiri merupakan suatu organisasi yang dipilih oleh manajer yang bertanggung jawab atas aktivitasnya sendiri. Seorang manajer harus mampu menjalankan dan menunaikan tugas manajemennya sedemikian rupa sehingga perusahaan yang dipimpinnya berhasil dan mencapai tujuannya. Penting untuk mengevaluasi kinerja supervisor untuk mengetahui apakah manajer pusat pertanggungjawaban dapat menangani wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu pola perilaku seorang supervisor adalah gaya kepemimpinan, yaitu suatu standar perilaku yang digunakan seseorang ketika berusaha mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan dalam

mengatur bawahannya karena pemimpin sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Dengan gaya manajemen manajer, membantu manajer untuk menerapkan sistem pengendalian manajemen. Ketika seorang manajer mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh perilaku seorang manajer, dimana gaya manajemen merupakan variabel yang memoderasi pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajemen.

Penelitian terdahulu mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen adalah penelitian yang dilakukan oleh Wulan Novi Hastuti (2021) dimana dari hasil penelitian tersebut dihasilkan bahwa Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Serta penelitian oleh Romadhani (2016), Kajian tentang pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap hasil manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap hasil manajemen. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut: (1). Penerapan sistem pengendalian manajemen ekosistem perusahaan PT Petrokimia Gresik, (2). Seperti apa kerja manajemen di perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik, (3). Bagaimana gaya manajemen di perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik, (4). Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap pengelolaan ekosistem perusahaan PT Petrokimia Gresik, (5). Apakah gaya manajemen memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajemen di ekosistem perusahaan PT Petrokimia Gresik.

## KAJIAN TEORITIK

Menurut Anthony dan Reece (1989) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah sistem yang berfungsi untuk mengatur seluruh kegiatan dalam suatu perusahaan guna menentukan strategi yang tepat untuk melaksanakan dan mencapai tujuan perusahaan meningkat. Sedangkan menurut Suadi (1999), sebaliknya mengartikan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah sistem yang tersusun dari berbagai subsistem yang saling berhubungan. Subsistem tersebut terdiri dari penganggaran, pemrograman, pelaporan, akuntansi, dan akuntabilitas. Menurut Supriyono (2000) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi agar menerapkan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Abdul Halim et. al (2009) proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut: perencanaan strategis (pemrograman), penganggaran, implementasi dan pengukuran, serta evaluasi kinerja. Sistem pengendalian manajemen didasarkan pada perilaku manusia. Sistem pengendalian manajemen yang baik akan mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh semua unit organisasi menuju tujuan organisasi.

Kinerja atau prestasi kerja berasal dari konsep *performance*. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai melalui pekerjaan. Kinerja adalah tentang apa yang dilakukan dan bagaimana hal itu dilakukan. Kinerja adalah hasil kerja yang berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. (Armstrong dan Baron, 1998). Moehariono (2009), sebaliknya, mendefinisikan kinerja atau

*performance* sebagai gambaran keseluruhan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi.

Menurut Mahmudi (2007:81), "Evaluasi kinerja berbasis uang adalah ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas kegiatan, program, dan organisasi." Uraian indikator tersebut meliputi: (1). Ekonomis. Hal ini membuat konsep ekonomi erat kaitannya dengan konsep biaya pengadaan input unit. Sumber daya apa pun yang dibeli dengan harga lebih rendah (biaya lebih murah), yaitu lebih dekat dengan harga pasar, adalah hemat. Skala ekonomi dalam bentuk anggaran yang dialokasikan. Istilah hemat (efisien/efisien) sering disebut sebagai hemat dan mencakup pengelolaan yang hati-hati atau prudent (kehati-hatian) dan kerampingan. Pemanfaatan sumber daya di bawah anggaran menunjukkan penghematan dan anggaran yang berlebihan menunjukkan pemborosan. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa semua sumber daya input tidak terbuang sia-sia. (2). Efisiensi berkaitan dengan hubungan antara keluaran berupa barang atau jasa yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dikatakan efisien jika dapat menghasilkan output tertentu dengan input yang minimum, atau jika dapat menghasilkan output maksimum dengan input tertentu (output yang baik). Konsep efisiensi itu relatif, tidak mutlak. dan (3). Efektivitas didasarkan pada hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil aktual yang dicapai. Efektivitas adalah hubungan antara kinerja dan tujuan. Semakin besar kontribusi keluaran untuk mencapai tujuan, semakin efektif suatu organisasi, program, atau kegiatan. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dianggap efektif (jika dibelanjakan dengan bijak) jika output yang dihasilkan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Metrik kinerja ini dapat digunakan untuk melihat apakah sistem pengendalian bisnis meningkatkan kinerja manajemen. Hal ini dikarenakan manajemen memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, oleh karena itu manajemen berupaya untuk membantu perusahaan mencapai tujuan dan sasarnya.

Menurut Mahmudi (2007), "penilaian kinerja berdasarkan *value for money* adalah pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu kegiatan, program, dan organisasi". Uraian indikator tersebut antara lain: (1). Ekonomis, dimana konsep ekonomis sangat terkait dengan konsep biaya untuk memperoleh unit input. Ekonomis adalah seluruh sumber daya input yang diperoleh dengan harga yang lebih rendah (*spending less*) yaitu harga yang mendekati pasar. Ukuran ekonomi berupa anggaran yang dialokasikan. Pengertian ekonomi (hemat/tepat guna) sering disebut juga kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat (*prudence*) dan tidak ada pemborosan. Pemanfaatan sumber daya di bawah anggaran menunjukkan adanya penghematan, sedangkan melebihi anggaran menunjukkan adanya pemborosan. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa seluruh sumber daya masukan tidak terjadi pemborosan. (2). Efisiensi, terkait dengan hubungan antara keluaran berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan keluaran tertentu dengan masukan serendah-rendahnya, atau dengan masukan tertentu mampu menghasilkan keluaran sebesar-besarnya (*spending well*). Konsep efisiensi merupakan konsep yang relatif tidak absolut. Dan (3). Efektivitas, terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas adalah hubungan

antara kinerja dan tujuan. Semakin besar kontribusi keluaran untuk mencapai tujuan, semakin efektif suatu organisasi, program, atau kegiatan. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dianggap efektif (jika dibelanjakan dengan bijak) jika output yang dihasilkan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Metrik kinerja ini dapat digunakan untuk melihat apakah sistem pengendalian bisnis meningkatkan kinerja manajemen. Hal ini dikarenakan manajemen memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, oleh karena itu manajemen berupaya untuk membantu perusahaan mencapai tujuan dan sasarnya

Prilaku para manajer dalam organisasi akan sangat berpengaruh terhadap berhasil tidaknya tujuan organisasi. Salah satu dari perilaku manajer adalah gaya kepemimpinan yang merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Gaya kepemimpinan pemimpin perusahaan mengarahkan bawahan dapat membantu manajer menerapkan sistem pengendalian manajemen. Manajer yang mengoperasikan sistem pengendalian manajemen harus memiliki gaya kepemimpinan dan etos kerja tingkat tinggi. Pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan

## **METODOLOGI**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2009) mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai “studi tentang masalah berupa fakta-fakta terkini dari populasi”. Metode kontrol digunakan untuk memeriksa hipotesis yang telah ditetapkan. Menurut Suharsimi Arikunto (2002), metode verifikatif “menguji kebenaran hipotesis, yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari lapangan dengan perhitungan statistik.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling. Menurut Sugiyono (2010), “non-probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan atau kesempatan untuk memilih setiap unsur atau anggota populasi”. Metode non-probability sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah convenience sampling. Dalam sampel ini, peneliti memiliki kebebasan untuk memilih siapa yang peneliti temukan.

Responden yang mengisi kuesioner untuk variabel penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (X), Kinerja Manajerial (Y) dan Gaya Kepemimpinan (Z) adalah Manager dan Asisten Manager/Kepala Bagian Keuangan/Akuntansi pada perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik khususnya entitas dibawah Yayasan Petrokimi Gresik.

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui kuesioner. Melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memeriksa keakuratan dan kualitas data. Pengujian hipotesis dengan analisis regresi sederhana untuk hipotesis pertama dan analisis regresi dengan uji interaksi untuk hipotesis kedua.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan informasi perencanaan strategis yang diperoleh dalam pekerjaan ini, dapat dikatakan bahwa perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik yang dijadikan sampel dalam penelitian ini telah menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan sangat baik. Penyusunan anggaran dilakukan secara rutin dan berkala, dan program yang disusun merupakan implementasi dari strategi yang diterapkan perusahaan. Namun, hal ini tidak diimbangi dengan partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran. Tahap ketiga adalah implementasi dan pengukuran. Pada tahap ini pelaksanaan kegiatan harus berdasarkan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu, selama tahap implementasi dan pengukuran, anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, dan akuntansi bertanggung jawab untuk mencatat kontribusi yang diterima oleh pusat pertanggungjawaban. Informasi yang dikelompokkan berdasarkan program digunakan sebagai dasar untuk masa depan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini tentang implementasi dan pengukuran, dapat dikatakan bahwa implementasi dan pengukuran perusahaan yang termasuk dalam sampel dalam penelitian ini berjalan sangat baik. Disini evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan anggaran dengan anggaran yang diberikan. Pada penelitian ini penilaian kinerja perusahaan yang termasuk dalam sampel adalah baik. Selama penilaian kinerja, manajer memantau kinerja karyawan yang berpartisipasi dalam aktivitas perusahaan. Supervisor juga melakukan pengecekan untuk mengurangi kesalahan laporan kerja yang dibuat oleh masing-masing bagian perusahaan.

### 2. Kinerja Manajerial

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil survei, kinerja manajemen perusahaan di ekosistem PT Petrokimia Gresik tergolong sangat baik. Hal ini tercermin dalam evaluasi kinerja *value for money*, dimana para manajer dengan sangat hati-hati berinvestasi dalam biaya yang dikeluarkan dan memilih pemasok yang memberikan harga terendah. Sehingga semua sumber daya input tidak terbuang sia-sia. Manajer membelanjakan sesuai dengan apa yang telah dianggarkan sebelumnya, sehingga manajer membelanjakan dalam operasi perusahaan sesuai dengan anggaran. Perusahaan-perusahaan ini memilih pemasok yang memberikan harga terendah dan menggunakan sumber daya perusahaan yang tersedia seperti yang dianggarkan sebelumnya. Selain itu, entitas yang merupakan suatu organisasi, program atau kegiatan dapat menghasilkan output tertentu dengan input yang sesedikit mungkin, atau dapat menghasilkan output yang maksimal dengan input tertentu. Para pemangku kebijakan/kepentingan perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik yang berinvestasi dan mengganti aset perusahaan selalu mempertimbangkan benefit perusahaan, dan perusahaan menggunakan input yang wajar untuk kinerja yang maksimal. Begitu juga dengan perusahaan dalam ekosistem PT Petrokimia Gresik yang merupakan suatu organisasi, program atau kegiatan yang dapat menghasilkan output sesuai dengan tujuan perusahaan. Dimana perusahaan dalam ekosistem PT Petrokimia Gresik selalu menghasilkan output yang dapat memenuhi tujuan yang diharapkan perusahaan dan setiap program atau kegiatan yang dilaksanakan selalu menghasilkan pendapatan yang diharapkan perusahaan.

3. *Gaya Kepemimpinan*

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari penelitian, gaya manajemen pada perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik tergolong baik. Karena diyakini mampu menjalankan peran kepemimpinannya dengan baik. Hal ini terlihat dari jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan mereka. Jika sering memimpin bawahan dalam pekerjaannya, pemimpin sering menjelaskan perintah atau instruksi secara gamblang kepada bawahan, pemimpin sering mengundang bawahannya untuk rapat dan pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan ide dan gagasannya, pemimpin sering kali mengarahkan bawahan dalam pekerjaannya, manajer sering memberikan instruksi yang jelas kepada bawahannya tentang apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana bawahan harus mengerjakan tugasnya, mendelegasikan tugas kepada bawahan dengan tepat, sering memberikan tanggung jawab yang jelas kepada bawahan, dan pemimpin mempercayai bawahannya untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik.

4. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*

1.

**Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Coefficients**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	8.153	3.887	.511	2.096	.050
	<b>Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen</b>	<b>.213</b>	<b>.083</b>		<b>2.524</b>	<b>.021</b>

a. *Dependent Variable: Kinerja Manajerial*

Model regresi di atas digunakan untuk menguji hipotesis statistik berikut ini:

= 0 : tidak terdapat pengaruh antara penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

≠0 : terdapat pengaruh antara penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana pada tabel di atas terlihat nilai konstanta (a) sebesar 8,153 dan nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,213. Berdasarkan nilai tersebut, model regresi linier sederhana dapat dibangun dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = 8,153 + 0,213X$$

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 di atas diperoleh bahwa nilai koefisien regresi (b<sub>1</sub>) sebesar 0,213 serta tingkat signifikansi sebesar 0,021. Dimana koefisien regresi (b<sub>1</sub>) lebih besar dari nol (0,213 > 0) serta taraf signifikansinya lebih kecil dari 0,05 (0,021 <

0,05), maka hipotesis alternatif ( $H_{a1}$ ) diterima dan  $H_0$  ditolak. Berdasarkan pengujian hipotesis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Hal ini dapat diperoleh dari koefisien determinasi untuk menunjukkan berapa persen variasi variabel penerapan sistem pengendalian manajemen yang menjelaskan variasi variabel kinerja kepemimpinan. Berikut adalah tabel analisis koefisien determinasi dengan menggunakan *software* statistik SPSS 25.0 for Windows.

**Tabel 3. Hasil Koefisien Determinasi Hipotesis Pertama Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521 <sup>a</sup>	.271	.220	2.896084

a. Predictors: (Constant), Sistem Pengendalian Manajemen

b. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel 3 di atas, diperoleh nilai koefisien determinasi, *R Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,271 atau 27,1%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial sebesar 27,1%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 72,9% (100% - 27,1%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

**5. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating**

Berdasarkan pengujian hipotesis, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik. Pada penelitian ini salah satu penyebab gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial yaitu penulis mengalami kesulitan untuk mengetahui apakah responden yang mengisi kuesioner merupakan responden yang ditetapkan sesuai dengan kriteria awal penelitian, hal ini disebabkan karena penulis seringkali dihadapkan pada keadaan-keadaan dimana penulis tidak bisa untuk menemui dan mendampingi secara langsung responden pada saat pengisian kuesioner dilaksanakan. Selain itu, lingkungan pada perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik yang beragam dan tingkat kesibukkan responden yang tinggi juga menjadi hambatan keseragaman penilaian atau persepsi yang dilakukan oleh responden terhadap suatu masalah. Di samping itu, yang menjadi responden dalam penelitian ini hanya terbatas kepada Manager dan Asisten manager/Kepala bagian akuntansi atau keuangan pada perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik, sehingga ada kemungkinan akan menghasilkan hasil yang berbeda jika penelitian dilakukan kepada seluruh Manager dan Asisten manager/Kepala bagian yang ada di perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik sehingga hasilnya dapat digeneralisasi. Di samping itu penelitian ini bersifat *cross sectional*, sehingga penelitian ini hanya dapat menganalisa

karakteristik responden dalam suatu periode tertentu. Dengan demikian, perilaku individu dapat berubah dari waktu ke waktu.

## SIMPULAN

Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan-perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik tergolong pada kategori sangat baik. Hal ini terjadi karena program perusahaan merupakan implementasi dari strategi yang telah ditetapkan dalam rencana strategis sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan, dan program perusahaan mendukung pencapaian tujuan dan sasarannya. Anggaran disusun secara teratur dan teratur, dan program yang dihasilkan membantu mengimplementasikan strategi yang diterapkan perusahaan. Pelaksanaan suatu kegiatan harus berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajer dan Asisten manager/Kepala bagian melakukan pengecekan terhadap kinerja karyawan yang terlibat dalam kegiatan perusahaan. Kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan ekosistem PT Petrokimia Gresik telah mencapai kinerja manajerial yang sangat baik. Hal ini terjadi karena Manajer dan Asisten manager/Kepala bagian untuk mempertimbangkan aspek ekonomis, efisien dan efektif dalam menjalankan bisnis bagi perusahaan.

## Referensi :

- Abdul Halim, dkk. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi revisi. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Anthony, R.N. dan Reece, J.S. 1989. *Accounting, Text, and Cases*. 8th ed. Romewood, Richard D. Irwin.
- Anthony, R. and Govindarajan, V. 2007. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*. (Penerjemah: F.X Kurniawan Tjakrawala). "McGraw-Hill, BukuSatu, EdisiKesebelas, SalembaEmpat, Jakarta.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. JRBI, Volume 1, Edisi 01, Januari 2005.
- Lili S. Wiyantoro dan Arifin Sabeni. (2007). *Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku dysfunctional: budaya nasional sebagai variabel moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar. AMKP-15.
- Leksono Putro Hadi Purnomo. (2010). *Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Pada Instalasi Rawat Inap di RSUD Kota Bandung*.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Merchant, Kenneth.A. (1998). *Modern Management Control System Text and Cases*, International Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Njuguna, John I. (2009). *Strategic Positioning for Sustainable Advantage: A Approach to Organizational Learning*". *Kca Journal of Business Management*: Vol.2, Issue I.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo.(2009). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta:BPFE.
- Soobaroyen Teerooven. (2006). *Management Control System and Dysfunctional Behavior: an Empirical Investigation*". *Accounting Behavior*. Email: trs@aber.ac.uk.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriyono. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Satu, Yogyakarta: BPFE.
- Suranta, Sri. (2002). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*, Jurnal Perspektif, Vol. 7, 01 Juni 2002.

- Suranta, Sri. (2002). *Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*, Jurnal Empirikal, Vol. 15, 02 Desember 2002.
- Sumarno, J. (2005). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*. Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII Solo.
- Young, S.M. (1985). *Participative Budgeting : The Effect of Risk Aversion and Assymetric Information on Budgetary Slack*. Journal of Accounting Research, Volume 23 : 829-842.
- Wardhani, Andrie Kusuma. (2011). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Intraco Adhitama Surabaya*. Skripsi. Program Sarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", Jawa Timur.