

**Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Pos Indonesia Persero Metro)**

**Khoirul Anam<sup>1</sup>, Suwanto<sup>2</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Muhammadiyah Metro  
E-mail: [khoirulanam.ka@gmail.com](mailto:khoirulanam.ka@gmail.com)

**Abstrak**

Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Ada banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja manajerial diantaranya yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia Persero Metro. Desain penelitian adalah penelitian kuantitatif. Objek dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial. Kegiatan penelitian ini dilakukan di PT. Pos Indonesia Persero Metro. Populasi penelitian adalah pegawai dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 40 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Alat analisis yang digunakan adalah menggunakan analisa kualitas data dan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan secara partial budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Secara simultan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Penganggaran, Kinerja Manajerial.

**Abstract**

*Managerial performance in an organization is very important, because good managerial performance can create an organization's competitive advantage. There are many factors that can improve the quality of managerial performance including organizational culture, leadership style and budgeting participation. The purpose of this study was to analyze the influence of organizational culture, leadership style and budgeting participation on managerial performance at PT. Pos Indonesia Persero Metro. The method used in this research is the explanatory survey method. The objects in this study are organizational culture, leadership style, budgeting participation and managerial performance. This research activity was conducted at PT. Pos Indonesia Persero Metro. The research population is employees of PT. Pos Indonesia Persero Metro with the number of samples taken as many as 40 respondents. Data collection techniques using questionnaires. The results showed that partially organizational culture, leadership style and budgeting participation had a positive and significant effect on managerial performance. Simultaneously organizational culture,*

*leadership style and budgetary participation also have a significant influence on managerial performance.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Leadership Style, Budgeting Participation, Managerial Performance*

## **I. PENDAHULUAN**

Perusahaan merupakan salah satu sektor yang berpengaruh terhadap perkembangan ekonomi baik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) sehingga dalam prakteknya perusahaan dituntut untuk mandiri dan profesional dalam bidangnya masing-masing. Sementara untuk perusahaan yang sudah besar diharapkan dapat mempertahankannya dan bahkan membuatnya lebih besar lagi. Kondisi perusahaan yang semakin pesat dan berkembang mengakibatkan semakin luas dan kompleksnya masalah yang dihadapi oleh pimpinan perusahaan, sehingga pimpinan tidak lagi dapat mengawasi dan mengelola secara langsung seluruh aktivitas perusahaan.

Perusahaan harus dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan dan memperoleh profit semaksimal mungkin yang merupakan salah satu tujuan didirikannya perusahaan. Hal ini akan membuat setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin agar dapat memenangkan persaingan. Kinerja merupakan proses bagaimana pekerjaan berlangsung, ini sangat diharapkan oleh setiap perusahaan agar karyawannya dapat mendukung optimalisasi tercapainya tujuan perusahaan (Febriyanto, 2021). Salah satu kinerja yang perlu ditingkatkan adalah kinerja manajerial.

Kinerja manajerial merupakan prestasi yang dicapai oleh perusahaan atau organisasi melalui serangkaian proses atau kerangka kerja, yang melibatkan suatu kelompok orang-orang sebagai suatu kesatuan bisnis untuk mencapai tujuan selama periode tertentu. Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Peningkatan kinerja manajerial tersebut dapat dicapai dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Adanya peningkatan kinerja manajerial manajer dalam suatu organisasi tersebut maka akan meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing organisasi.

Kemampuan manajerial dalam mengelola perusahaan untuk menghasilkan laba dalam kegiatan operasionalnya merupakan fokus utama dalam penilaian prestasi manajerial perusahaan, karena dari laba perusahaan akan mengetahui kemampuan manajerial perusahaan dalam pemenuhan kewajiban bagi pihak-pihak yang terkait dan juga merupakan elemen penting dalam penciptaan nilai perusahaan yang menunjukkan prospeknya pada masa yang akan datang. Untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial tersebut, maka manajemen perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan dan menyeleksi serta mengimplementasikan nya proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan perusahaan dalam mengelola perusahaan dan untuk berjalannya suatu kegiatan usaha agar perusahaan tersebut dapat mencapai yang telah ditetapkan.

Akan tetapi dalam pelaksanaannya masih saja terjadi hasil kinerja manajerial dari bagian atas sampai dengan bagian tingkat bawah banyak sekali pengaruh yang menyebabkan

kinerja manajerial yang tidak sesuai, sehingga menimbulkan gejala serta kerugian dikarenakan hasil kinerja yang kurang baik tersebut dapat menghambat aktivitas perusahaan. Seperti halnya kasus yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (Persero) khususnya dalam hal mutu pelayanan pengiriman paket dikarenakan saat ini dinilai kalah bersaing dengan jasa-jasa pengiriman paket lainnya yang banyak bermunculan saat ini. PT. Pos Indonesia (Persero) dinilai telah kalah bersaing dengan perusahaan jasa ekspedisi lainnya baik itu dalam segi kecepatan dan pelayanan yang diberikan. Hasil ini juga ditunjang dari hasil presurvey terhadap para pengguna jasa pengiriman yang menyatakan berapa alasan mereka tidak lagi menggunakan jasa pengiriman melalui kantor Pos yaitu karena waktu pengiriman yang lebih lama serta biaya yang lebih mahal dari jasa pengiriman lainnya.

Kalah bersaingnya PT. Pos Indonesia (Persero) diindikasikan masih rendahnya kinerja manajerial dari perusahaan yang menyebabkan koordinasi antara cabang dan personil dalam perusahaan yang kurang efektif dan efisien yang berdampak pada kecepatan pelayanan menjadi kurang maksimal.

Rendahnya kinerja manajerial tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang terkait dengan pelaksanaan kinerja manajerial itu sendiri yang meliputi budaya organisasi yang kurang baik, gaya kepemimpinan yang kurang mengayomi pegawai serta kurangnya melibatkan seluruh komponen perusahaan dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan pengambilan kebijakan yang penting bagi kemajuan sebuah organisasi.

Budaya organisasi yang kurang baik dapat menyebabkan suasana perusahaan menjadi kurang baik sehingga karyawan jadi tidak produktif, karyawan menjadi kurang bersemangat, tingkat kedisiplinan yang menurun serta kurangnya diskusi antar karyawan. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Gaya kepemimpinan juga berperan dalam kinerja manajerial perusahaan karena gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menyebabkan pegawai menjadi tidak produktif dan kurang efektif sehingga berdampak pada tidak tercapainya kinerja pegawai yang kurang maksimal serta membuat pegawai merasa stres terhadap pekerjaannya. Gaya kepemimpinan adalah segala upaya pimpinan dalam mempengaruhi pegawai agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Faktor berikutnya yang diidentifikasi berpengaruh adalah partisipasi penyusunan anggaran yang merupakan pendekatan secara umum guna meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dianggap sebagai proses yang memungkinkan seluruh komponen pegawai untuk berpartisipasi dalam mengusulkan, negosiasi dan membahas anggaran perusahaan mereka (Yuliantoro, dkk 2012:2).

Dari fenomena yang telah dipaparkan, untuk mengatasi persoalan atau masalah yang dapat menjamin suatu perusahaan berlangsung dengan baik, maka manajerial perusahaan harus mampu menciptakan suatu kualitas sistem yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan. Dengan kata lain manajerial perusahaan harus memiliki strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi pasarnya, sehingga dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja manajerial perusahaan secara optimal.

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan maka dapat disintesis pengertian dari budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi meliputi pola kebiasaan dan cara berperilaku, aturan yang digunakan, pedoman dalam berfikir dan bertindak, dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan teori tentang kepemimpinan maka dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus yang meliputi kemampuan cara berkomunikasi, memberikan motivasi, kemampuan memimpin, mengambil keputusan dan kekuasaan yang positif.

Berdasarkan penjabaran teori tersebut maka dapat disintesis mengenai partisipasi anggaran adalah proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran dengan indikator: rasa kebersamaan dalam organisasi, komunikasi timbal balik, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan keleluasaan kerja dalam kelompok.

Berdasarkan penjabaran beberapa teori maka dapat disintesis pengertian dari kinerja manajerial adalah kemampuan menggerakkan pegawai untuk bekerja dan menyelenggarakan fungsi-fungsi manajerial yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

## **II. METODOLOGI PENELITIAN**

Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang di ambil yaitu pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kota Metro sebanyak 45 pegawai dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 40 pegawai. Data primer dari penelitian ini berasal dari kuesioner yang diisi oleh pegawai. Teknik analisa data tersiri atas uji persyaratan instrumen, uji kualitas data dan uji regresi linier berganda dengan uji hipotesis menggunakan uji t, uji F dan  $R^2$  determinasi.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Pengujian Persyaratan Instrumen**

#### **a. Uji validitas**

##### **1) Uji Validitas Budaya organisasi**

Berdasarkan hasil uji validitas untuk item soal budaya organisasi keseluruhan soal dengan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel} : 0,312$  sehingga keseluruhan soal dinyatakan valid.

##### **2) Uji Validitas gaya kepemimpinan**

Berdasarkan hasil uji validitas untuk item soal gaya kepemimpinan keseluruhan soal dengan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel} : 0,312$  sehingga keseluruhan soal dinyatakan valid.

##### **3) Uji Validitas partisipasi penganggaran**

Berdasarkan hasil uji validitas untuk item soal partisipasi penganggaran keseluruhan soal dengan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel} : 0,312$  sehingga keseluruhan soal dinyatakan valid.

##### **4) Uji Validitas Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil uji validitas untuk item soal Kinerja Manajerial keseluruhan soal dengan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel} : 0,312$  sehingga keseluruhan soal dinyatakan valid.

#### **b. Uji Reliabilitas**

##### **1) Uji Reliabilitas Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kuisisioner budaya organisasi adalah reliabel.

##### **2) Uji Reliabilitas Gaya kepemimpinan**

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kuisisioner gaya kepemimpinan adalah reliabel.

- 3) Uji Reliabilitas Partisipasi Penganggaran  
Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai Cronbach's Alpha > 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa kuisisioner partisipasi penganggaran adalah reliabel.
- 4) Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial  
Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai Cronbach's Alpha > 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa kuisisioner kinerja manajerial adalah reliabel.

## 2. Pengujian Persyaratan Analisis

### a. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan Kolmogorov-Smirnov diperoleh keseluruhan variabel dengan nilai Sig > dari nilai  $\alpha$ : 0,05. Hal ini berarti data keseluruhan variabel berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

### b. Uji Linieritas

#### 1) Uji Linieritas dan Keberartian Regresi Y atas $X_1$

Tabel 9. Tabel ANOVA Regresi Y atas  $X_1$

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Manajerial *	Between Groups	(Combined)	2381,317	19	125,332	4,132	,001
		Linearity	2082,649	1	2082,649	68,668	,000
Budaya Organisasi		Deviation from Linearity	298,668	18	16,593	,547	,898
		Within Groups	606,583	20	30,329		
Total			2987,900	39			

Sumber: Olah Data, 2021

Dari tabel dapat diketahui nilai  $F_{hitung}$ : 0,547 lebih kecil dari  $F_{tabel}$ : 2,151. Pada taraf  $\alpha$ : 0,05 dengan Dk pembilang  $(k-2) = 18$  dan penyebut  $(n-k)$ : 20. dengan demikian regresi Y atas  $X_1$  membentuk regresi linier. Sedangkan nilai signifikansi = 0,898 lebih besar dari 0,05, yang artinya terdapat hubungan linear secara signifikan antara variable budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan variable Kinerja manajerial (Y).

#### 2) Uji Linieritas dan Keberartian Regresi Y atas $X_2$

Hasil perhitungan uji linieritas Y atas  $X_2$  sebagai berikut:

Tabel 10. Tabel ANOVA regresi Y atas  $X_2$

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Manajerial *	Between Groups	(Combined)	2311,233	18	128,402	3,985	,002
		Linearity	2033,995	1	2033,995	63,124	,000
Gaya Kepemimpinan		Deviation	277,239	17	16,308	,506	,921
		Within Groups	606,583	20	30,329		
Total			2987,900	39			

	from Linearity				
Within Groups		676,667	21	32,222	
Total		2987,90	39		
		0			

Sumber: Olah Data, 2021

Dari tabel dapat diketahui nilai  $F_{hitung}$ : 0,506 lebih kecil dari  $F_{tabel}$ : 2,139. pada taraf  $\alpha$ : 0,05 dengan Dk pembilang  $(k-2) = 17$  dan penyebut  $(n-k)$ : 21. dengan demikian regresi Y atas  $X_2$  membentuk regresi linier. Sedangkan nilai signifikansi = 0,921 lebih besar dari 0,05, yang artinya terdapat hubungan linear secara signifikan antara ( $X_2$ ) dengan (Y).

### 3) Uji Linieritas dan Keberartian Regresi Y atas $X_3$

Dilakukan perhitungan uji linieritas dan keberartian regresi Y atas  $X_3$  menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 11. Tabel ANOVA regresi Y atas  $X_3$

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Manajerial * partisipasi Penganggaran	Between	(Combined)	2864,31	17	168,48	29,99	,000
	Groups		9		9	5	
		Linearity	2336,06	1	2336,0	415,8	,000
		Deviation from Linearity	528,258	16	33,016	5,878	,000
	Within Groups		123,581	22	5,617		
	Total		2987,90	39			
			0				

Sumber: Olah Data, 2021

Dari tabel dapat diketahui nilai  $F_{hitung}$ : 5,878 lebih besar dari  $F_{tabel}$ : 2,131. Pada taraf  $\alpha$ : 0,05 dengan Dk pembilang  $(k-2) = 16$  dan penyebut  $(n-k)$  : 22. dengan demikian regresi Y atas  $X_2$  membentuk regresi linier. Sedangkan nilai signifikansi = 0,000 lebih besar dari 0,05, yang artinya tidak terdapat hubungan signifikan secara linier antara partisipasi penganggaran ( $X_3$ ) dengan Kinerja manajerial (Y).

### c. Uji Homogenitas

Tabel 13. Ringkasan Hasil Uji Homogenitas

No	Varian	Sig	$\alpha$	Kesimpulan
1	Y atas $X_1$	0,083	0,05	Homogen
2	Y atas $X_2$	0,066	0,05	Homogen
3	Y atas $X_3$	0,058	0,05	Homogen

#### 1) Uji homogenitas varian Y atas $X_1$

Berdasarkan hasil perhitungan untuk pengujian homogenitas varian Y atas  $X_1$  diperoleh nilai sig. = 0,083 > 0,05, artinya data variabel kinerja manajerial (Y) berdasarkan variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) mempunyai varian yang homogen.

#### 2) Uji homogenitas varian Y atas $X_2$

Berdasarkan hasil perhitungan untuk pengujian homogenitas varian Y atas  $X_2$  diperoleh nilai sig. = 0,066 > 0,05, artinya data variabel kinerja manajerial (Y) berdasarkan variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) mempunyai varian yang homogen.

3) Uji homogenitas varian Y atas  $X_3$

Berdasarkan hasil perhitungan untuk pengujian homogenitas varian Y atas  $X_3$  diperoleh nilai sig. = 0,058 > 0,05, artinya data variabel kinerja manajerial (Y) berdasarkan variabel partisipasi penganggaran ( $X_3$ ) mempunyai varian yang homogen.

**3. Pengujian Model Analisis**

**a. Uji Regresi Linear Berganda**

Tabel 14. Uji Regresi Linier Berganda

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,696	5,355		-,130	,897
	Budaya Organisasi	,252	,081	,289	3,100	,004
	Gaya Kepemimpinan	,256	,103	,234	2,498	,017
	partisipasi Penganggaran	,507	,078	,520	6,516	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Olah Data, 2021

Sumber lampiran

$$Y = -0,696 + 0,252X_1 + 0,256X_2 + 0,507X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat diperoleh nilai konstanta yang negatif bernilai -0,696 yang menunjukkan bahwa jika nilai dari variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  sama dengan 0 maka nilai Y adalah -0,696 satuan.

- 1) Koefisien regresi variabel budaya organisasi adalah 0,252 yang menunjukkan jika ada peningkatan variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan variabel Kinerja manajerial sebesar 0,252 satuan dengan asumsi variabel lainnya konstan.
- 2) Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan adalah 0,252 yang menunjukkan jika ada peningkatan variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan variabel Kinerja manajerial sebesar 0,252 satuan dengan asumsi variabel lainnya konstan.
- 3) Koefisien regresi variabel partisipasi penganggaran adalah 0,507 yang menunjukkan jika ada peningkatan variabel partisipasi penganggaran ( $X_3$ ) sebesar satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan variabel Kinerja manajerial sebesar 0,507 satuan dengan asumsi variabel lainnya konstan.

**b. Uji t**

**1) Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap kualitas kinerja manajerial (Y)**

Berdasarkan hasil nilai  $t_{hitung}$  (3,100) >  $t_{tabel}$  (1,688), dan nilai Sig. 0,004 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja manajerial.

**2) Gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kualitas kinerja manajerial (Y)**

Berdasarkan hasil nilai  $t_{hitung}$  2,498 >  $t_{tabel}$  (1,688), dan nilai Sig. 0,017 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja manajerial.

**3) Partisipasi penganggaran ( $X_3$ ) terhadap Kualitas kinerja manajerial (Y)**

Berdasarkan hasil nilai  $t_{hitung}$  6,516 >  $t_{tabel}$  (1,688), dan nilai Sig. 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja manajerial.

**c. Uji F**

Tabel 15. Tabel Anova Uji F  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2672,863	3	890,954	101,811	,000 <sup>b</sup>
	Residual	315,037	36	8,751		
	Total	2987,900	39			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), partisipasi Penganggaran, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan:

Nilai  $F_{hitung}$  101,811 >  $F_{tabel}$  (2,866) dan nilai Sig 0,000 ≤ 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dan partisipasi penganggaran ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y), atau  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

**d. R<sup>2</sup> Determinasi**

Tabel 16. Tabel Hasil R<sup>2</sup> Determinasi  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,946 <sup>a</sup>	,895	,886	2,958

a. Predictors: (Constant), partisipasi Penganggaran, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

Koefisien determinasi (*R square*) 0,895. Hal ini berarti 89,5% variasi dari variabel Y dijelaskan oleh variasi dari k( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ). Sedangkan sisanya (100% - 89,5% = 10,5%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran, yang artinya variabel X (budaya organisasi, gaya kepemimpinan

dan partisipasi penganggaran) mempunyai kontribusi sebesar 88% terhadap kualitas kinerja manajerial (Y).

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Koefisien regresi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial yang dihasilkan bertanda positif yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Dengan melihat signifikansi variabel budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya jika budaya organisasi baik, maka kinerja manajerial juga akan lebih baik. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi meliputi pola kebiasaan dan cara berperilaku, aturan yang digunakan, pedoman dalam berfikir dan bertindak, dalam mencapai tujuan organisasi akan menggerakkan pegawai untuk dapat bekerja dan menyelenggarakan fungsi-fungsi manajerial dengan baik sehingga dapat diasumsikan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi meliputi pola kebiasaan dan cara berperilaku, aturan yang digunakan, pedoman dalam berfikir dan bertindak, dalam mencapai tujuan organisasi.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Soleman (2012) tentang Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja manajerial.

### **2. Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Pengelolaan Anggaran Berdasarkan Konsep Value For Money**

Koefisien regresi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yang dihasilkan bertanda positif yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Artinya jika gaya kepemimpinan dilaksanakan dengan baik, maka kinerja manajerial juga dapat meningkat meskipun peningkatannya tidak terlalu signifikan. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan tujuan yang ini dicapai oleh suatu perusahaan, sehingga dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat meningkatkan kemampuan manajerial dari pegawai karena memiliki pimpinan yang mampu mengatur segala aspek dalam manajemen kerja dalam suatu perusahaan, atau dengan kata lain gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan adalah bentuk perilaku dan strategi yang didasari kemampuan, yang mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus yang meliputi kemampuan cara berkomunikasi, memberikan motivasi, kemampuan memimpin, mengambil keputusan dan kekuasaan yang positif.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Premananda dan Irianto (2013) tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke dengan hasil

bahwa gaya kepemimpinan baik secara partial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Anggaran dengan Konsep *Value for Money*.

### **3. Pengaruh Partisipasi penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Koefisien regresi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap pengelolaan anggaran berdasarkan konsep *value for money* yang dihasilkan bertanda positif yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Artinya jika partisipasi penganggaran dilaksanakan dengan baik, maka kinerja manajerial juga dapat terlaksana dengan baik. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Partisipasi penganggaran merupakan proses mengevaluasi kinerja para individu atas dasar sasaran anggaran yang akan dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran akan membuat kinerja manajerial dalam perusahaan akan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan, dengan kata lain partisipasi anggaran juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran selain proses mengevaluasi kinerja para individu juga menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran dengan indikator: rasa kebersamaan dalam organisasi, komunikasi timbal balik, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan keleluasaan kerja dalam kelompok.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Triseptya, dkk (2017) tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai Moderasi dengan hasil bahwa partisipasi penganggaran baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **4. Pengaruh Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Partisipasi penganggaran secara bersama-sama terhadap Kinerja Manajerial**

Koefisien pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial yang dihasilkan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dari keseluruhan variabel tersebut terhadap kinerja manajerial. Artinya jika budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran dilaksanakan secara simultan dengan baik, maka kinerja manajerial juga dapat lebih terlaksana dengan baik. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Adanya perpaduan dari ketiga variabel yang secara partial memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial, maka pengaruh tersebut semakin lebih kuat dengan diterapkan pengaruh dari ketiga variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran tersebut, dimana setiap variabel semakin melengkapi pengaruhnya terhadap pengelolaan anggaran.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Enizawati (2017) tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah dengan hasil bahwa Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, dan Partisipasi penganggaran secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
3. Partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
4. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan partisipasi penganggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Brownell, P. dan M. McInnes. (2012). *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*. The Accounting Review. Vol. LXI(4). October: 587-600.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (2014). *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. New York: Mc. Graw-Hill Inc.
- Enizawati, (2013), *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. (2014). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen dan Mowen. (2009). *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu, (2015). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Horrison, (2012), *Akuntansi Keuangan IFRS Standard*. Jakarta : Erlangga.
- Ida Bagus Agung, (2010), *Penganggaran Perusahaan Teori Dan Aplikasi*, cetakan pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Irianto, (2013), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke*, Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial, Volume IV No. 1, April 2013, Universitas Musamus Merauke.
- Kartono dan Kartini. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- Keith Davis dan John W. (2014), *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.

- Linda, W. A., & Febriyanto, F. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Pt. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Lampung Tengah. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 1(4), 872-884.
- Mangkunegara, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Moehariono, (2014), *Pengukuran Kinerja Berbasis Budaya organisasi*, Edisi Revisi, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, (2009), *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayati, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika. Aditama.
- Siagian, Sondang. P. (2009). *Filsafat Administrasi*. Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soleman, (2012), *Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan*, *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 16 No. 1 2012.
- Sunarto, (2012), *Manajemen Pegawai*, Amus, Yogyakarta.
- Winardi. (2016). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Triseptya, dkk, (2017), *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Moderasi*, *Journal of Management dan Business* Vo. 1 2017 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Patria Artha.
- Yuniarti dan Satya, (2018), *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Di Propinsi Lampung)*, *Jurnal Ilmiah ESAI Politeknik Negeri Lampung*.