

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II MEDAN**

**Fitrianur Ahmad Sihombing<sup>a</sup>, Marliyah<sup>b</sup>, Wahyu Syarvina<sup>c</sup>**

<sup>a</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, [fitrianurahmad3@gmail.com](mailto:fitrianurahmad3@gmail.com), Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

<sup>b</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, [marliyah@uinsu.ac.id](mailto:marliyah@uinsu.ac.id), Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

<sup>c</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, [wahyusyarvina@uinsu.ac.id](mailto:wahyusyarvina@uinsu.ac.id), Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

**ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of budgeting participation, leadership style and work motivation on managerial performance. This type of research uses associative research with quantitative methods. This research uses primary data obtained directly through questionnaires. The population in this study were employees of the Medan II Sumatra River Regional Office who were involved in the budget participation process, totaling 35 respondents. In this research, the sampling technique used a saturated sample where the entire population was sampled, namely 35 respondents. The data analysis used in this research is multiple linear regression analysis with data management using SPSS Version 25 software. The results of the testing research show that partially participation in budget preparation has a positive and significant effect on managerial performance, leadership style has a positive and significant effect on managerial performance, Work motivation has a positive and significant effect on managerial performance. Participation in Budget Preparation, Leadership Style, and Work Motivation simultaneously have a significant effect on Managerial Performance*

**Keywords:** *Participation in Budget Preparation, Leadership Style, Work Motivation, and Managerial Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif dengan metode kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan yang terlibat dalam proses partisipasi anggaran sebanyak 35 responden. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana seluruh jumlah populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 35 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan pengelolaan data menggunakan software SPSS Versi 25. Hasil pada penelitian pengujian menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

**Kata Kunci:** Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Manajerial

**1. PENDAHULUAN**

Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Selain itu, kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja organisasi yang dihasilkan erat kaitannya dengan kinerja manajerial. Hal ini karena peningkatan kinerja seorang manajer akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Kinerja manajerial ini membantu perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi dengan segala arah dan tindakan yang diambil oleh manajer (Budiman et al., 2014).

Manajer memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Yaitu mengarahkan, memantau, dan mengoordinasikan organisasi untuk mencapai tujuan spesifik. Kinerja Manajerial merupakan hal yang sangat penting. Karena dengan kinerja manajer yang andal dapat menciptakan keunggulan kompetitif

organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tergantung pada kinerja manajerial. Diperlukan sistem untuk memaksimalkan kinerja manajemen dan manajemen kontrol.

Salah satu alat yang dapat membantu manajer dalam mengimplementasikan pengendalian manajemen adalah partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran adalah proses yang menggambarkan individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh pada target anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan kegiatan dalam penyusunan anggaran melibatkan setiap level manajer. Anggaran yang disiapkan akan berpengaruh dalam pengambilan keputusan di masa depan. Partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, manajer yang merasa terlibat akan bertanggung jawab atas pelaksanaan anggaran sehingga bawahan diharapkan dapat melaksanakan anggaran lebih baik (Syarif, 2021). Tidak hanya anggaran, gaya kepemimpinan juga akan meningkatkan kinerja manajerial.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah pembeda sifat, kebiasaan, perangai, watak dan kepribadian pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Jadi bisa dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kegiatan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting karena dapat berdampak pada positif atau negatif terhadap kinerja yang dipimpinnya (Umami, 2020). Maka peran pemimpin sangat besar bagi bawahannya dalam terwujudnya tujuan dan peningkatan kinerja pada suatu organisasi. Namun tidak hanya gaya kepemimpinan saja melainkan motivasi juga diperlukan pada setiap individual.

Motivasi adalah kekuatan pendorong seorang pemimpin yang menyebabkan anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan berupa keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktu untuk mengatur berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam melaksanakan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Syarif, 2021). Dengan adanya motivasi dalam bekerja akan mendorong para pegawai dalam mencapai kinerja yang lebih baik dan bila pegawai tidak mendapatkan motivasi maka cenderung kesulitan dalam bekerja dengan baik dan mempengaruhi kualitas dalam kinerja.

**Tabel 1. Nilai Capaian Kinerja Fisik Balai Wilayah Sumatera II terhadap Pagu Efektif Tahun 2019**

NO	Satker	Pagu (Rp)	Realisasi		
			(Rp) KEU	% KEU	% FIS
1.	Satker BWS Sumatera II	68.114.540.000	63.123.581.000	92,67	94,81
2.	Satker OP SDA Sumatera II	140.399.247.000	133.206.671.000	94,88	96,69
3.	Satker PJPA Sumatera II	640.349.117.000	591.820.749.000	92,42	96,89
4.	Satker PJSA Sumatera II	109.359.142.000	107.336.372.000	98,15	99,00
5.	Satker Pembangunan Bendungan Sumatera II	416.861.178.000	372.961.349.000	89,47	91,37
Total BWS Sumatera II		1.375.083.224.000	1.268.448.722.000	92,25	95,25

(Sumber: LAKIP BWS SII TAHUN ANGGARAN 2019)

Berdasarkan pada tabel di atas yaitu Nilai Capaian Kinerja Fisik Balai Wilayah Sungai Sumatera II terhadap Pagu Efektif pada tahun 2019. Terdapat dalam pelaksanaan kegiatan tidak dapat tercapai 100% karena disebabkan adanya permasalahan-permasalahan yang timbul saat pelaksanaan. Dengan tingkat pencapaian tersebut perlu penyempurnaan yang akan datang. (PU.go.id, 2022). Berhubungan dengan kinerja manajerial pegawai balai wilayah sungai sumatera II hal ini dapat dilihat dari keterlibatan dan kontribusi dari pelaksana dalam melakukan penyusunan anggaran sangat membantu dalam peningkatan kinerja.

Balai wilayah sungai sumatera II tidak berjalan sebagaimana mestinya dan tidak berjalan dengan efektif karena salah satu faktor kurangnya koordinasi antara unsur struktural balai dan unsur fungsional satker. Perlunya peningkatan koordinasi antar instansi di lingkungan pemerintah pusat, daerah dan staff BWS SII.

Juga kurangnya pelatihan yang memotivasi staff dalam peningkatan kinerja maka itu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat agar dapat mendorong, memotivasi serta mempengaruhi karyawan sehingga dapat bekerja dengan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Mekanisme monitoring dan evaluasi kinerja diperlukan adanya perbaikan untuk upaya memudahkan ketersediannya data dibutuhkan yang bertujuan agar mampu dalam menghadapi kegiatan yang sangat padat dalam waktu yang relative singkat. Dan masih dibutuhkan penambahan jumlah pegawai yang sesuai dengan bidangnya.

Dari segala permasalahan yang terjadi penulis tertarik untuk melakukan penelitian karena penulis melihat adanya keterkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh (Sya'kbaniah, 2020) dan (Syarif, 2021). Perbedaan penelitian inidengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian dan menggantivariabel dengan menambahkan variabel baru. Peneliti yang sekarang ini mengambil objek di Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Peneliti mengambil objek di Balai Wilayah Sungai Sumatera II karena ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh antara partisipasinya penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan terhadap kinerjamaanajerial. Dengan alasan inilah mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tersebut.

Berbagai penelitian terdahulu mengenai kinerja manajerial hasilnya hasilnya tidak konsisten. Peneliti (Sya'kbaniah, 2020) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Dian Sari menyatakan bahwa partisipasi anggaran secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Purba, 2019) mengenai gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan (Syarif, 2021) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian mengenai motivasi kerja yang dilakukan oleh (Sya'kbaniah, 2020) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Purba, 2019) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Partisipasi Anggaran**

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahap yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik (Mardiasmo, 2018).

Penganggaran (*budgeting*) menunjukkan suatu proses sejak tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi dari rencan tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil rencana itu. Hasil dari kegiatan penganggaran (*budgeting*) adalah anggaran (*budget*) (Haruman & Rahayu, 2018).

### **2.2. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain/bawahan supaya bertindak sesuai dengan keinginannya dalam upaya mencapai tujuan sebagai ciri organisasi yang memberikan pengendalian atau membedakan bagian-bagiannya (Syarif, 2021).

Gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang diambil pemimpin dalam menghadapi bawahan. Dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang tegas dan bijaksana dapat mempengaruhi kemajuan suatu perusahaan, karena dengan demikian pemimpin akan disegani oleh bawahannya dan dapat memotivasi bawahan untuk dapat memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Menjadi pemimpin yang baik diperusahaan membutuhkan kerjasama yang baik antara bawahan dan pimpinan, karena dengan kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan, akan dapat mempengaruhi perusahaan untuk berkembang lebih baik (Syarif, 2021).

### **2.3. Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*” artinya menggerakkan. Motivasi adalah suatu energy penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku. Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk

dorongan yang timbal balik pada diri seseorang baik sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan untuk tujuan tertentu. (Pratama, 2020).

Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap manusia yang memberikan energy mendorong kegiatan (*moves*) dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut: Kinerja (*Achivement*), Penghargaan (*Recognition*), Tantangan (*Challenge*), Tanggung Jawab (*Responsibility*), Pengembangan (*Development*), Keterlibatan (*Involvement*), dan Kesempatan (*Opportunities*) (Saleh & Utomo, 2018).

#### 2.4. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dapat dicapai dengan adanya komunikasi anantara pemimpin dan bawahan dalam melaksanakan fungsi manajemen dan mencari solusi untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada pada perusahaan. Apabila anggota perusahaan tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka perusahaan akan mampu mencapai tujuannya dan mampu meningkatkan kinerja manajerial. Dalam meningkatkan kinerja manajerial organisasi sektor public, diperlukan adanya alat perencanaan dan pengendalian. Faktor yang berpengaruh dalam perencanaan dan pengendalian perusahaan yaitu adanya partisipasi penyusunan anggaran (Salta & Safitri, 2023).

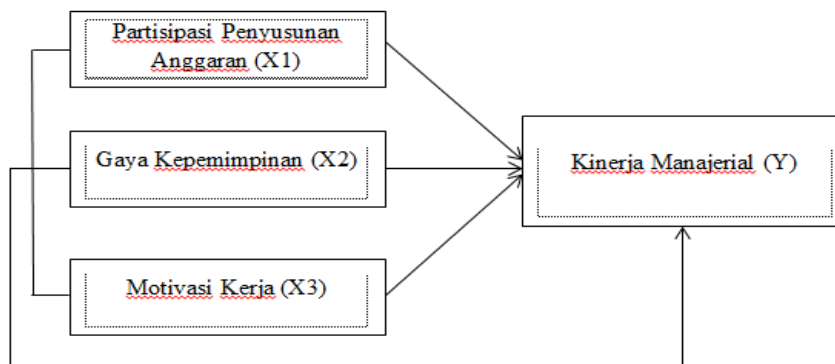
Kinerja manajerial diartikan sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut pendapatlain, kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan keahlian, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Sya'kbaniah, 2020).

#### 2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh (Era Sari Iustitia Purba, 2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Supra Matra Abadi Tanah Datar Kabupaten Batubara, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, secara parsial, bahwa Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Manajerial, Sedangkan Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Supra Matra Abadi Tanah Datar Kabupaten Batubara.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sya'kbaniah, 2020) dengan judul Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manajerial di PDAM Tirtanadi Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PDAM Tirtanadi Medan. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PDAM Tirtanadi Medan. *Locus Of Control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PDAM Tirtanadi Medan.

#### 2.6. Kerangka Teoritis



Gambar 1. Kerangka Teoritis

## 2.7. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis yang sudah diuraikan di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- $o_1$ : Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- $H_{a1}$ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- $o_2$ : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- $H_{a2}$ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- $o_3$ : Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- $H_{a3}$ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- $o_4$ : Partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- $H_{a4}$ : Partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian ini dilakukan Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II Jln. Jend. Besar DR. A.H Nasution, No. 30 Sumatera Utara, Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Balai Wilayah Sungai Sumatera II sebanyak 35 orang yang meliputi Kepala Seksi dan Kepala Bagian yang terlibat dalam proses partisipasi (mengusulkan dan atau melaksanakan) anggaran. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana seluruh jumlah populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 35 responden, hal ini bertujuan untuk menghasilkan penelitian yang relevan dan memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y). Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan motivasi kerja (X3). Data ini diperoleh dengan cara memberikan daftar pertanyaan/kuesioner yang nantinya akan diisi oleh responden yang terdiri dari pegawai, kepala seksi, kepala bagian serta bawahan yang mengenai penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja manajerial. Kuesioner ditujukan kepada para pegawai atau responden di objek penelitian yaitu Balai Wilayah Sungai Sumatera II yang hasilnya merupakan data tertulis yang di dapat dari pegawai tanpa tekanan dari pihak lain dengan skala likert dalam bentuk checklist yang mana terdiri dari 5 opsi pada setiap pertanyaan. Teknik analisis data menggunakan Analisis Deskriptif, Uji Kualitas Data, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda, dan Uji Hipotesis melalui SPSS V25.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Uji Kelayakan Data

Berikut merupakan hasil ringkasan uji validitas dari variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial (Y), variabel independen yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Motivasi Kerja (X3).

**Tabel 2. Uji Validitas Terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kinerja Manajerial (Y), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) dan Motivasi Kerja (X3).**

No	Variabel	Pertanyaan	rHitung	rTabel	Keterangan
1.	Kinerja Manajerial	P1	0,531	0,334	Valid( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P2	0,895	0,334	Valid( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P3	0,801	0,334	Valid( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P4	0,748	0,334	Valid( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P5	0,711	0,334	Valid( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
2.	Partisipasi Penyusunan Anggaran	P6	0,813	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P7	0,875	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P8	0,863	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P9	0,792	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P10	0,784	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
3.	Gaya Kepemimpinan	P11	0,582	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P12	0,660	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P13	0,778	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P14	0,807	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )
		P15	0,584	0,334	Valid ( $r_{Hitung} > r_{Tabel}$ )

4.	Motivasi Kerja	P16	0,682	0,334	Valid (rHitung>rTabel)
		P17	0,733	0,334	Valid(rHitung>rTabel)
		P18	0,795	0,334	Valid (rHitung>rTabel)
		P19	0,693	0,334	Valid (rHitung>rTabel)
		P20	0,478	0,334	Valid (rHitung>rTabel)

Sumber: Hasil Output SPSS v.25

Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai R hitung > 0,334 (R tabel). Diketahui jumlah seluruh pertanyaan pada sebanyak 20 pertanyaan. Berdasarkan hasil pengujian validitas Tabel 2. bahwa variabel dependen (Kinerja Manajerial) maupun variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja) menunjukkan bahwa seluruh data yang diperoleh adalah valid. Diketahui seluruh nilai R hitung > 0.334 (R Tabel) valid dan layak untuk diuji.

Tabel 1. Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ketereangan
Kinerja Manajerial (Y)	0,791	Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	0,880	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,708	Reliabel
Motivasi Kerja (X3)	0,710	Reliabel

Sumber: Hasil Output SPSS v.25

Jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6, maka kuesioner penelitian bersifat reliable. Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat bahwa nilai Cronbach Alpha variabel Kinerja Manajerial (Y), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) dan Motivasi Kerja (X3) secara berurutan adalah 0,791; 0,880; 0,708; dan 0,710 karena nilainya lebih dari 0,60 dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliable dan dapat untuk diuji.

Tabel 4. Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penyusunan Anggaran	35	15	25	21.69	2.643
Gaya Kepemimpinan	35	19	25	22.14	1.942
Motivasi Kerja	35	17	25	21.60	2.032
Kinerja Manajerial	35	15	23	20.09	2.005
Valid N (listwise)	35				

Sumber: Hasil Output SPSS v.25

Berdasarkan data pada Tabel 4, diperoleh variabel penelitian sebagai berikut :

- Pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) memiliki nilai maksimum sebanyak 25, nilai minimum sebanyak 15, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 21,69 serta nilai standar deviasi sebesar 2,643, dengan total keseluruhan data (N) sebanyak 35 sampel penelitian.
- Pada variabel Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki nilai maksimum sebanyak 25, nilai minimum sebanyak 19, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 22,14 serta nilai standar deviasi sebesar 1,942, dengan total keseluruhan data (N) sebanyak 35 sampel penelitian.
- Pada variabel Motivasi Kerja (X3) memiliki nilai maksimum sebanyak 25 nilai minimum sebanyak 17, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 21,60 serta nilai standar deviasi sebesar 2,032, dengan total keseluruhan data (N) sebanyak 35 sampel penelitian.
- Pada variabel Kinerja Manajerial (Y) memiliki nilai maksimum sebanyak 23, nilai minimum sebanyak 15, nilai rata-rata (*mean*) sebesar 20,09 serta nilai standar deviasi sebesar 2,005, dengan total keseluruhan data (N) sebanyak 35 sampel penelitian.

#### 4.2. Uji Asumsi Klasik

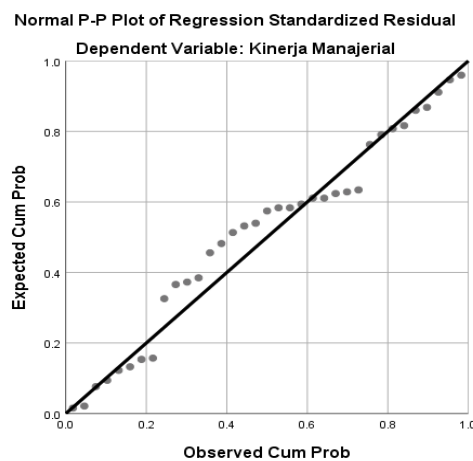
Tabel 2. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Kinerja Manajerial

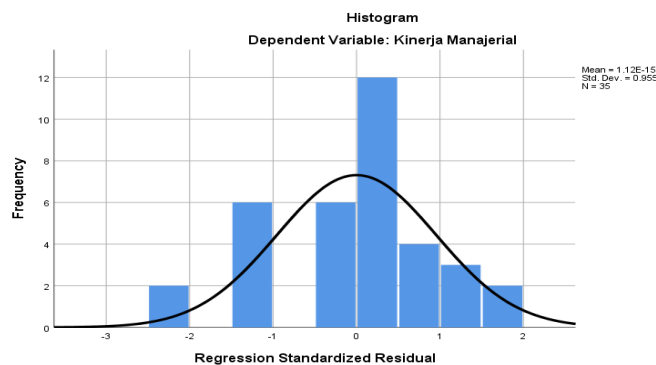
N		35	35	35	35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	21.69	22.14	21.60	20.09
	Std. Deviation	2.643	1.942	2.032	2.005
Most Extreme Differences	Absolute	.124	.129	.130	.133
	Positive	.105	.129	.130	.096
	Negative	-.124	-.129	-.096	-.133
Test Statistic		.124	.129	.130	.133
Asymp. Sig. (2-tailed)		.195 <sup>c</sup>	.148 <sup>c</sup>	.140 <sup>c</sup>	.122 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.					
b. Calculated from data.					
c. Lilliefors Significance Correction.					

Sumber: Hasil Output SPSS v.25

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* pada Tabel 5. dapat dilihat bahwa nilai signifikansi (*Asymp. Sig. (2-tailed)*) variabel X1 0,195 > 0,05, variabel X2 0,148 > 0,05, variabel X3 0,140 > 0,05 dan variabel Y 0,122 > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan X1,X2,X3 dan Y bahwa asumsi normalitas terpenuhi dan data berdistribusi normal.



Gambar 2. Uji Normalitas *Normal Probability Plot*



Gambar 3. Uji Normalitas *Histogram*

Pengujian normalitas selain menggunakan *Kolmogrov-Smirnov test*, dapat juga dilakukan dengan pendekatan *normal probability plot* dan pendekatan histogram. Berdasarkan hasil pada kedua gambar diatas, diketahui bahwa pada P-Plot, persebaran data (titik) berada disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, dan pada gambar grafik histogram membentuk kurva normal, yakni berbentuk lonceng. Dengan demikian maka data berdistribusi normal.

**Tabel 3. Uji Multikolinearitas**

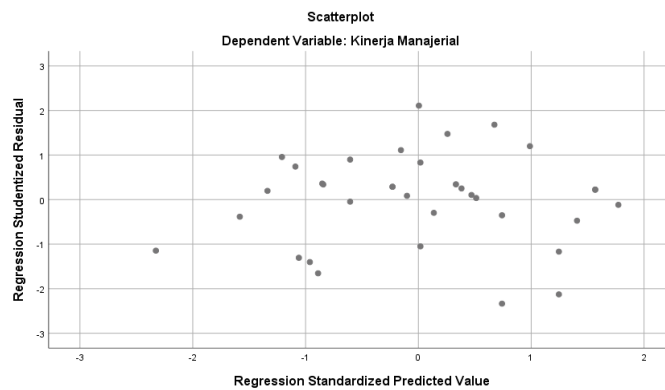
Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.799	2.581		-1.085	.286		
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.424	.075	.558	5.651	.000	.895	1.118
	Gaya Kepemimpinan	.276	.126	.267	2.189	.036	.586	1.705
	Motivasi Kerja	.351	.115	.356	3.044	.005	.638	1.567

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Output SPSS v.25

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 6, menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel independen menunjukkan angka yang lebih kecil dari 10. VIF dari variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran sebesar 1,118, variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 1,705 dan variabel Motivasi Kerja sebesar 1,567.

Kemudian jika dilihat dari nilai tolerance dari masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,10. Nilai *tolerance* dari variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran sebesar 0,895, variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,586 dan variabel Motivasi Kerja sebesar 0,638. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model terbebas dari multikorelasi.



**Gambar 4. Uji Heteroskedastisitas**

Dapat dilihat pada Gambar 4. Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. tidak terdapat pola yang begitu jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi terbebas dari heterokedastisitas.

**4.3. Analisis Regresi Linier Berganda**

**Tabel 4. Analisis Regresi Linear Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.799	2.581		-1.085	.286
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.424	.075	.558	5.651	.000
	Gaya Kepemimpinan	.276	.126	.267	2.189	.036
	Motivasi Kerja	.351	.115	.356	3.044	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Output SPSS v.25



Berdasarkan Tabel 7, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = -2,799 + 0,424X_1 + 0,276X_2 + 0,351X_3$$

Dari persamaan regresi linear tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai *constant* adalah -2,799, artinya jika tidak terjadi perubahan variabel partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja (nilai  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  adalah 0). Maka kinerja manajerial pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan adalah -2,799.
- Nilai koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran adalah 0,424, artinya jika variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) dan konstanta (a) adalah 0 (nol), maka kinerja manajerial pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan meningkat sebesar 0,424. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan yang digunakan berkontribusi positif bagi kinerja manajerial, sehingga semakin besar kesempatan para bawahan dalam keikutsertaan proses pembuatan anggaran di Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan, maka akan meningkatkan kinerja manajerial.
- Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan adalah 0,276, artinya jika variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) dan konstanta (a) adalah 0 (nol), maka kinerja manajerial pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan meningkat sebesar 0,276. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kemajuan bagi kinerja manajerial, sehingga sikap dan tindakan pemimpin yang baik akan dapat mempengaruhi perusahaan untuk berkembang lebih baik di Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan dan menghasilkan kinerja yang meningkat.
- Nilai koefisien regresi motivasi kerja adalah 0,351, artinya jika variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dan konstanta (a) adalah 0 (nol), maka kinerja manajerial pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan meningkat sebesar 0,351. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja yang digunakan mendorong positif bagi kinerja manajerial, sehingga semakin besar keahlian dalam mengarahkan, atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuai sasaran yang sudah ditetapkan di Balai Wilayah Sungai Sumatera II Medan maka akan terbentuk motivasi kerja yang kuat dan dapat membuahkan hasil kinerja manajerial yang baik.

#### 4.4. Uji Hipotesis

**Tabel 5. Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.854 <sup>a</sup>	.729	.703	1.09290
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan				
b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial				

Sumber: Hasil Output SPSS v.25

Berdasarkan Tabel 8. menunjukkan besarnya nilai koefisien determinasi (*R Square*) adalah 0,729. Nilai tersebut dapat diartikan variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $X_3$ ) mampu mempengaruhi Kinerja Manajerial ( $Y$ ) sebesar 72,9%, sedangkan sisanya sebesar (100% - 72,9% = 27,1%) dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya atau variable diluar model.

**Tabel 6. Uji Pengaruh Simultan dengan Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99.715	3	33.238	27.828	.000 <sup>b</sup>
	Residual	37.028	31	1.194		
	Total	136.743	34			
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial						
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan						

Sumber: Hasil Output SPSS v.25

Nilai F tabel dalam penelitian ini dengan tingkat signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ), derajat kebebasan  $df(n_1) = 3$  dan  $df(n_2) = n - k$  sebesar 31 ( $df(n_2) = 35 - 4$ ) maka diperoleh F tabel sebesar 2,91.

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 9, diketahui nilai F hitung sebesar . Sementara nilai F tabel diperoleh sebesar 2,91. Dengan demikian maka nilai F hitung > F tabel (27,828>2,91). Selain itu jika dilihat dari nilai Sig. menunjukkan angka yang lebih kecil dari nilai signifikansi (0.000 < 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, maka H<sub>04</sub> ditolak dan H<sub>a4</sub> diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

**Tabel 7. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.799	2.581		-1.085	.286
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.424	.075	.558	5.651	.000
	Gaya Kepemimpinan	.276	.126	.267	2.189	.036
	Motivasi Kerja	.351	.115	.356	3.044	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Output SPSS v.25

Nilai T tabel dalam penelitian ini dengan tingkat signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ), angka *degree of freedom* (df = n-k), dimana n = 35 dan k =4 sehingga df= 31. Dengan demikian maka diperoleh nilai T tabel sebesar 2,039. Berdasarkan hasil uji parsial pada Tabel 4.10, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

Diketahui nilai T hitung partisipasi penyusunan anggaran sebesar 5,651, sementara nilai T tabel sebesar 2,039. Dengan demikian maka nilai T hitung > T tabel (5,651> 2,039). Selain itu jika dilihat dari nilai Sig. menunjukkan angka yang lebih kecil dari nilai signifikansi (0,000<0,05). Berdasarkan hasil tersebut, maka H<sub>01</sub> ditolak dan H<sub>a1</sub> diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Gaya Kepemimpinan (X2)

Diketahui nilai T hitung gaya kepemimpinan sebesar 2,189, sementara nilai T tabel sebesar 2,039. Dengan demikian maka nilai T hitung > T tabel (2,189 >2,039). Selain itu jika dilihat dari nilai Sig. menunjukkan angka yang lebih kecil dari nilai signifikansi (0,036 < 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, maka H<sub>01</sub> ditolak dan H<sub>a1</sub> diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

3. Motivasi Kerja (X3)

Diketahui nilai T hitung motivasi kerja sebesar 3,044, sementara nilai T tabel sebesar 2,039. Dengan demikian maka nilai T hitung > T tabel (3,044> 2,039). Selain itu jika dilihat dari nilai Sig. menunjukkan angka yang lebih kecil dari nilai signifikansi (0,005< 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, maka H<sub>01</sub> ditolak dan H<sub>a1</sub> diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

**4.5. Pembahasan**

Berdasarkan hasil di atas, maka pembuktian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

**4.5.1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Pengujian untuk hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Terlihat dari nilai signifikannya 0,000<0,05 dengan koefisien t hitung 5,651> 2,039 dari t tabel. Maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>01</sub> ditolak dan H<sub>a1</sub> diterima, dan partisipasi penyusunan anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Hasil penelitian menggambarkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di balai wilayah sungai sumatera II Medan. Yang berarti jika semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran kepala seksi dan kepala bidang maka makin meningkat kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sya'kbaniah, 2020) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sesuai dengan teori yang telah dibahas partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para manajer atau atasan sekelas kepala seksi dan kepala bidang dalam proses partisipasi penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan berdampak baik bagi kinerja manajerial dan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif dan efisien, sehingga membuat karyawan akan memperoleh pemahaman yang jelas atas pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan dan bawahan selama proses revisi dan persetujuan anggaran. Dengan melibatkan karyawan dalam penyusunan anggaran akan semakin mudah memperoleh informasi yang relevan. Dengan demikian ini akan memudahkan dalam pencapaian target dan diharapkan setiap individu mampu melakukan peningkatan kinerja.

#### **4.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial**

Pengujian untuk hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwagaya kepemimpinanberpengaruh secara signifikan terhadapkinerja manajerial. Terlihat dari nilai signifikannya  $0,036 < 0,05$  dengan koefisien  $t$  hitung  $2,189 > 2,039$  dari  $t$  tabel. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima, dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ).

Hasil penelitian menggambarkan bahwa naik turunnya gaya kepemimpinan para pegawai di balai wilayah sungai sumatera II akan mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil uji sejalan dengan hipotesis peneliti yang berpendapat bahwa kinerja seorang pegawai akan mudah mencapai tingkat yang sudah diharapkan apabila didukung oleh kepemimpinan yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan apabila di aplikasikan dengan baik maka akan dilaksanakan pekerjaan yang berdampak bagi pegawai atau berniali bagi yang bersangkutan. Dengan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan mempunyai dampak yang berpengaruh bagi organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai di balai wilayah sungai sumatera II Medan akan mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil uji ini sejalan dengan (Purba, 2019) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan balai wilayah sungai sumatera II Medan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif dalam bekerja.

#### **4.5.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial.**

Pengujian untuk hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwamotivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Terlihat dari nilai signifikannya  $0,005 < 0,05$  dengan koefisien  $t$  hitung  $3,044 > 2,039$  dari  $t$  tabel. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima, dan motivasi kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ).

Hasil penelitian menggambarkan bahwa naik turunnya motivasi kerja para pegawai di balai wilayah sungai sumatera II Medan akan mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil uji ini sejalan dengan hipotesis peneliti yang berpendapat bahwa kinerja seorang pegawai akan mudah mencapai tingkat yang diharapkan apabila didukung oleh motivasi kerja yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya mempunyai nilai atau berarti bagi pegawai yang bersangkutan.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di balai wilayah sungai sumatera II Medan terpengaruh oleh motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Syarif, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### **4.5.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial.**

Pengujian untuk hipotesis keempat dalam penelitian ini maka  $H_{04}$  ditolak dan  $H_{a4}$  diterima, menunjukkan bahwa secara bersama-sama atau simultan Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada tabel diketahui dimana  $F$  hitung  $27,828 > F$  tabel  $2,91$ .

Dari hasil penelitian ini terlihat jelas bahwa jika pegawai merasa puas dengan apa yang mereka peroleh dalam mengerjakan dan menjalankan tugas termasuk dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran maka akan terciptanya Kinerja Manajerial yang baik. Sama halnya dengan gaya kepemimpinan yang tinggi dan motivasi kerjanya baik dapat dipastikan kinerja manajerial yang akan dihasilkan pegawai akan terus meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan pendapat dari penelitian (Umami, 2020) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial” pengaruh

partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan juga penelitian dari (Ferawati, 2011) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial studi Pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri” yang menyimpulkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Dalam penelitian ini pengujian secara bersama-sama atau simultan, tingkat Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial ditemukan sebesar 72,9%, sedangkan sisanya sebesar 27,1% dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya atau variable diluar model.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada balai wilayah sungai Sumatera II Medan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial, bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada balai wilayah sungai Sumatera II Medan.
2. Secara parsial, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada balai wilayah sungai Sumatera II Medan.
3. Secara parsial, bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada balai wilayah sungai Sumatera II Medan.
4. Secara simultan, bahwa partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada balai wilayah sungai Sumatera II Medan.

### 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 5.2.1. Bagi Instansi Terkait

Bagi instansi terkait diharapkan informasi yang diperoleh dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terkait variabel yang digunakan dalam penelitian ini seperti Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja yang mana variabel tersebut berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dan juga sebagai bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial yang bermanfaat bagi perusahaan itu sendiri.

#### 5.2.2. Bagi Pemerintah

Bagi pemerintah daerah kota Medan sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan dimasa yang akan datang dalam upaya peningkatan kinerja di kota Medan.

#### 5.2.3. Bagi Akademisi

Diharapkan lebih mengembangkan keilmuan pendalaman keahlian maupun materi. Selain itu perlu menambahkan jumlah sampel dalam waktu pengamatan yang lebih lama sehingga nantinya diharapkan hasil yang diperoleh akan lebih dapat digeneralisasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aditama, R. A. (2020). *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi*. AE Publishing.
- [2] Agusti, R. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Bangkalis). *Ekonomi*, 20(3), 1–15.
- [3] Aprilia, W., Hermain, H., & Jannah, N. (2023). Pengaruh Citra Merek, Kualitas Produk, Sertifikat Halal dan Keputusan Pembelian Terhadap Permintaan Produk Hand Body Lotion Citra (Studi Kasus: Pada Masyarakat Kelurahan Dwikora, Kecamatan Medan Helvetia). *Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 3(1), 1–9.
- [4] Budiman, C. A., Sari, R. N., & Ratnawati, V. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening. *Sorot*, 9(1), 1–121.
- [5] Carolina, C. (2019). *Pengaruh Balanced Score Card, Motivasi Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada RSUD Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis)*. UIN Sultan Syarif Kasim Riau
- [6] Choliq, A. (2014). *Pengantar Manajemen*. Ombak Dua.
- [7] Cicik, T., Cahyo, P. A., & Sawitri, D. (2022). *SOP administrasi pemerintah : Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai* (1st ed.). CV. Literasi Nusantara Abadi.

- [8] Fadillah, A. D. (2022). *Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai (Survey pada dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Sungai Penuh)*. Universitas Jambi.
- [9] Ferawati, G. (2011). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT Askes (Persero) Cabang Kediri)*. Universitas Jember.
- [10] Harahap, S. (2016). *Pengantar Manajemen* (1st ed.). FEBI UIN-SU Press.
- [11] Haruman, T., & Rahayu, S. (2018). *Penyusunan Anggaran Perusahaan* (2nd ed.). Graha Ilmu.
- [12] Ikhsan, A., Aziza, N., Hayat, A., Lesmana, S., Albra, W., Khaddafi, M., & Okrtaviani, A. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Madenatera
- [13] Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publlik*. CV Andi.
- [14] Nabila, V. S., & Syarvina, W. (2022). Analisis Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. *Kewarganegaraan*, 6(2), 1–10.
- [15] Nazli, P., Marliyah, & Nasution, Y. S. J. (2022). Pengaruh Nilai-Nilai Islam, Upah, Pengembangan Karir, dan Motivasi, terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan. *Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(02), 1–10.
- [16] Patma, T. S. (2019). *Pengantar Manajemen*. POLINEMA PRESS.
- [17] Pertiwi, M. (2021). *Pengaruh Kualitas Layanan dan Harga terhadap Kepuasan Konsumen Warung makan Hj. Hasnah Soreang Parepare*. IAIN Parepare.
- [18] Pratama, R. (2020). *Pengantar Manajemen*. CV Budi Utama.
- [19] PU.go.id. (2022). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan*. Sda.Pu.Go.Id.
- [20] Purba, E. sari I. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Supra Matra Abadi Tanah Datar Kabupaten Batubara*. USU Medan.
- [21] Rini, T. H. C., Khaerani, A., & Munzir. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial BUMN di Kota Sorong. *Financial & Accounting Indonesian Research*, 2(1), 57–69.
- [22] Ritonga, M. P., Dewi, K., & Sihombing, M. J. T. (2023). Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Pramaliesa. *Publikasi Sistem Informasi Dan Manaejemen Bisnis (JUPSIM)*, 2(1), 86–92.
- [23] Ruchiyani, Y., & Marliyah. (2021). Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Telkom Akses Medan. *Pendidikan Tambusai*, 5(3), 1–6.
- [24] Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 1–23.
- [25] Salta, & Safitri, M. (2023). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. *Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 1–18.
- [26] Saraswati, G. P., & Aisyah, M. N. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relavant Information sebagai Variable Moderating (Studi Pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta). *Jurnal Nominal*, 4(2), 136–147.
- [27] Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (19th ed.). CV Alfabeta.
- [28] Sya'kbaniah. (2020). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan Locus Of Control terhadap Kinerja Manajerial di PDAM Tirtanadi Medan*. UINSU Medan.
- [29] Syafina, L. (2019). *Metode Penelitian Akuntansi Pendekatan Kuantitatif* (1st ed.). FEBI UINSU PRESS.
- [30] Syahrums, & Salim. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Citapustaka Media.
- [31] Syarif, M. A. (2021). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial pada RSJ Tampan Provinsi Riau*.
- [32] Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *EMBA*, 1(3), 208–216.
- [33] Umami, R. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Akuntansi*, 7(1), 1–10.