

## **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial**

The Effect of Budgetary Participation and Leadership Style On Managerial Performance

<sup>1</sup>Ayu Intani Rachmaningtyas, <sup>2</sup>Rini Lestari, dan <sup>3</sup>Nurleli

<sup>1,2</sup>*Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,*

*Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116*

*email: <sup>1</sup>intaniayu9@gmail.com, <sup>2</sup>rini.lestari@unisba.ac.id, <sup>3</sup>nurleli@unisba.ac.id*

**Abstract.** Managerial performance is the ability of a person to perform the functions, duties, and responsibilities in running the company's operations so that the goals, mission and vision of the organization can be achieved. The factors that can affect managerial performance include the participation of budget preparation and leadership style. Participation in the preparation of the budget is the involvement of individuals and has influence over the preparation in achieving budget goals. Budget has a function as a performance appraisal tool. To achieve an effective budget then the style of leadership is something to consider, leadership style is a way to influence subordinates to achieve a goal or a predetermined target. Leadership style also shows directly or indirectly about performance ability. The purpose of this study is to analyze the participation of budgeting, leadership style, managerial performance, and the magnitude of the influence of budgetary participation on managerial performance, and the influence of leadership style on managerial performance. Data collection methods used in this study using questionnaires with respondents as many as 48 people. Sampling technique in this research is non-probability sampling with purposive sampling type. The results showed that the participation of budget preparation, leadership style, and managerial performance at Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Bandung has a good category. So the participation of the preparation of the effect on the managerial performance, and leadership style have an influence on managerial performance.

**Keywords:** budgetary participation, leadership style, and Managerial Performance.

**Abstrak.** Kinerja manajerial adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab dalam menjalankan operasional perusahaan agar tujuan, misi dan visi organisasi dapat tercapai. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial diantaranya adalah partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan. Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan individu dan mempunyai pengaruh atas penyusunan dalam pencapaian sasaran anggaran. Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Untuk mencapai suatu anggaran yang efektif maka gaya kepemimpinan meruoakan suatu hal yang perlu dipertimbangkan, gaya kepemimpinan merupakan suatu cara untuk mempengaruhi bawahannya untuk mecapai suatu tujuan atau suatu sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Gaya kepemimpinan juga menunjukkan secara lagsung maupun tidak langsung tentang kemampuan kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, kinerja manajerial, dan besarnya pengauh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, serta besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penilitian ini menggunakan kuesioner dengan responden sebanyak 48 orang. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini yaitu non-probability sampling dengan jenis purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung memiliki kategori yang baik, dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, serta gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci :** Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Manajerial.

### **A. Pendahuluan**

Di era globalisasi ini, anggaran merupakan suatu komponen penting yang tidak akan terlepas dalam aktivitas sehari-hari baik dalam pemeintahan maupun dunia usaha. Menurut Mardiasmo (2009:61) penganggaran merupakan suatu proses politik dan harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Dalam

pemerintahan, selain manajer peran publik pun harus diikutsertakan dalam penyusunan anggaran. Namun, pada kenyataannya, sebagaimana yang disampaikan Sucipto (2017), Sekjen Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran (Fitra) menyatakan, proses anggaran yang disampaikan dari pusat ke daerah sudah diatur, sedangkan sejauh ini hanya formalitas, karena proses partisipasi dalam perencanaan anggaran yang dilakukan bukanlah proses negosiasi, semua hanya sosialisasi dan penyampaian informasi publik. Masyarakat belum diikutsertakan dalam perencanaan secara utuh dari awal, dan hanya diberi sosialisasi hasil dari perencanaan yang sudah terbentuk. Selain itu, menurut pendapat Direktur Indonesia Budget Center, Salam (2015) menyatakan, kisruh yang terjadi sekarang diakibatkan kurangnya keterlibatan masyarakat dalam penyusunan APBD. Masyarakat hanya dianggap sebagai pihak yang sekedar menikmati hasil dari penggunaan APBD.

Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam keberhasilan perusahaan, namun gaya kepemimpinan sering kali menjadi penghambat bagi bawahan dalam menjalankan tugas dan kegiatan sehari-hari, seperti yang disampaikan Bau (2018) menurut para karyawan, Direktur PDAM Kabupaten Belu memiliki gaya kepemimpinan yang arogan dan otoriter saat menjabat menjadi Direktur selama 8 (delapan) bulan, dan menjadi seorang Direktur dengan berbagai kebijakan dan keputusan yang bertentangan dengan regulasi PDAM dan telah merugikan perusahaan.

Kinerja manajerial sangat menentukan baik buruknya suatu organisasi, dan juga diperlukan untuk menilai prestasi seorang manajer. Selain itu, buruknya kinerja manajerial pun berdampak pada penyusunan anggaran dan kelangsungan hidup perusahaan, menurut Gunawan (2015) Wakil Ketua Komisi VI DPR RI, kinerja BUMN dinilai masih buruk, karena semata-mata bekerja untuk mencari keuntungan. Selama ini BUMN belum menjadi lokomotif pembangunan seperti yang diamanatkan pasal UUD RI. Selain itu, buruknya kinerja manajerial juga disampaikan Pengamat Politik, Ariyan (2017) menurutnya lemahnya serapan anggarandi Kabupaten Pandeglang disebabkan buruknya kinerja Pemerintah Daerah (Pemda) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Pandeglang, Silpa yang besar mencerminkan kinerja dua pemangku kebijakan tidak maksimal bahkan buruk, uang tersedia namun tidak mampu terserap, dan berharap Pemda segera merealisasikan anggaran yang sudah ada di kas daerah secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana partisipasi penyusunan anggaran pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung ?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung ?
3. Bagaimana kinerja manajerial pada Badan Pengeloaan Pendapatan Daerah Kota Bandung ?
4. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung ?
5. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung ?

Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis partisipasi penyusunan anggaran pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung.
2. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung

3. Untuk menganalisis kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung.
4. Untuk menganalisis besarnya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung.
5. Untuk menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan daerah Kota Bandung.

## B. Landasan Teori

### Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:513) partisipasi penyusunan anggaran yaitu keterlibatan manajer dalam menentukan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan yang akan ditempuh oleh manajer tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran, sedangkan menurut Nafarin (2007:11) partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa tinggi keikutsertaan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang terdapat dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.

### Gaya Kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Thoah (2010:303) merupakan perilaku yang digunakan oleh individu pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang individu tersebut lihat, sedangkan menurut Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan yaitu sekumpulan ciri yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

### Kinerja Manajerial

Harefa (2008:18) menyatakan bahwa pengertian kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

## C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam memperoleh data, penelitian dilakukan dalam menyebar kuesioner kepada manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung. Dari 50 kuesioner yang disebarkan kepada responden, 48 kuesioner kembali sehingga dapat diolah.

Sebelum dilakukannya uji regresi terlebih dahulu data diuji untuk kenormalan datanya. Adapun hasil untuk uji normalitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.** Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.20836840

Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.084
	Negative	-.094
Test Statistic		.094
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 2017

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan Asymo. Sig (2-tailed) yaitu sebesar 0,200. Maka dapat disimpulkan bahwa data yang diuji dalam penelitian ini terdistribusi normal.

Selanjutnya, analisis regresi linier berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini adalah hasil uji regresi linier berganda menggunakan program SPSS :

**Tabel 2.** Hasil Uji Regresi Linier Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	9.462	2.872		3.295	.002			
Partisipasi penyusunan anggaran	.490	.155	.433	3.171	.003	.584	.427	.367
Gaya kepemimpinan	.448	.215	.284	2.085	.043	.514	.297	.241

- a. Dependent Variabel: Kinerja manajerial

Sumber: Hasil Pengolahan Data – SPSS 2017

Berdasarkan tabel 2, diperoleh nilai (*Constant*) = 9,462 dengan nilai  $\beta_1 = 0,490$  dan  $\beta_2 = 0,448$ . Maka dari hasil tersebut dapat dibuat model persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 9,462 + 0,490X_1 + 0,448X_2 + e$$

Persamaan diatas dapat diartikan sebagai berikut :

$\alpha=9,462$  Artinya, jika variabel partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan bernilai nol (0), maka variabel kinerja manajerial bernilai 9,462.

$\beta X_1=0,490$  Artinya, jika variabel partisipasi penyusunan anggaran meningkat dan variabel lain konstan, maka variabel kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,490.

$\beta X_2=0,448$  Artinya, jika variabel gaya kepemimpinan meningkat dan variabel lainnya konstan, maka variabel kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,448.

Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan secara bersamaan berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja manajerial maka perlu dilakukan uji F. hasil output SPSS untuk uji F dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.** Hasil Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	552.060	2	276.030	14.923	.000 <sup>b</sup>
Residual	832.387	45	18.497		
Total	1384.447	47			

a. Dependent Variabel: Kinerja manajerial

b. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan , Partisipasi penyusunan anggaran

*Sumber: Hasil Pengolahan Dara – SPSS 2017*

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat bahwa hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 14.923 dengan signifikan 0,000. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Artinya setiap perubahan yang terjadi pada variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama akan berpengaruh pada kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung.

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial maka dilakukan uji t. Hasil output SPSS uji t dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.** Hasil Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Correlations	
	B	Std. Error	Beta				Partial	Part
1 (Constant)	9.462	2.872		3.295	.002			
Partisipasi penyusunan anggaran	.490	.155	.433	3.171	.003	.584	.427	.367
Gaya kepemimpinan	.448	.215	.284	2.085	.043	.514	.297	.241

a. Dependent Variabel: Kinerja manajerial

Berdasarkan tabel 4, bahwa nilai  $t$  pada variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 3,171 yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,171 > 1,677$ ) dan memiliki tingkat signifikansi 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan, nilai  $t$  pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 5,030 yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,085 > 1,677$ ) dan memiliki tingkat signifikansi 0,043. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Selain itu, uji koefisien determinasi juga perlu dilakukan untuk melihat kemampuan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi yang dapat dilihat pada kolom *R square* ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 5.** Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 <sup>a</sup>	.399	.372	4.30087

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan, Partisipasi penyusunan Anggaran

b. Dependent Variabel: Kinerja manajerial

Berdasarkan tabel 5, diketahui bahwa nilai *R square* sebesar 0.399 atau 39,9%. Artinya, besar hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial adalah cukup berarti. Selain itu, tabel diatas juga menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen mempengaruhi kinerja manajerial yang merupakan variabel dependen. Sedangkan sisanya sebesar 60,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Partisipasi Penyusunan Anggaran di BPPD Kota Bandung

Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan 6 instrumen yaitu, peran serta dalam penyusunan anggaran, alasan yang diberikan atasan ketika anggaran direvisi, inisiatif seringkali memberikan pendapat pada saat penyusunan anggaran, pengaruh yang dimiliki dalam anggaran akhir, pertimbangan atas kontribusi terhadap anggaran, frekuensi atasan meminta pendapat atas usulan ketika penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dijelaskan dalam analisis deskriptif variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat dilihat dari peran serta manajer yang selalu terlibat dalam penyusunan anggaran, atasan sering melakukan komunikasi yang baik ketika anggaran di revisi, manajer sering berinisiatif memberikan pendapat pada saat penyusunan anggaran, atasan sering meminta pendapat atau usulan ketika penyusunan anggaran, namun tidak semua manajer memiliki pengaruh terhadap anggaran, dan tidak semua manajer memiliki kontribusi terhadap penyusunan anggaran, namun partisipasi penyusunan anggaran pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung sudah dilaksanakan dengan baik.

### **Gaya Kepemimpinan di BPPD Kota Bandung**

Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan 5 indikator yaitu, charisma, ideal influence, inspiration, intellectual, stimulation, individualized consideration.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dijelaskan dalam analisis deskriptif variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat dari pemimpin yang sering berfokus untuk meningkatkan produktivitas kinerja bawahannya, pemimpin sering memberikan pengaruh yang positif terhadap bawahannya, bawahannya sering mengagumi pimpinannya dan menjadikannya sumber inspirasi, pemimpin sering mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi para bawahannya untuk lebih kreatif penuh inovasi, pemimpin sering memberikan perhatian dan pujian terhadap bawahannya karena telah bekerja keras, sehingga gaya kepemimpinan pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung sudah dilakukan dengan baik.

### **Kinerja Manajerial di BPPD Kota Bandung**

Kinerja manajerial diukur dengan 8 indikator yaitu, kinerja perencanaan, kinerja investigasi, kinerja pengkoordinasian, kinerja evaluasi, kinerja pengawasan, kinerja pemilihan staff, kinerja negosiasi, dan kinerja perwakilan.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dijelaskan dalam analisis deskriptif variabel kinerja manajerial dapat dilihat dari peran manajerial cukup dalam menentukan tujuan, kebijakan, prosedr, penganggaran dan program kerja, peran manajer cukup tinggi dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan dan rekening, peran manajer cukup dalam melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi lain, peran manajer cukup tinggi dalam mengamati dan melaporkan kinerja, peran manajer cukup daam mengarahkan dan mempertahankan bawahan dalam unitnya, peran manajer cukup tinggi dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unitnya, peran manajer cukup tinggi dalam penyampaian informasi tentang visi dan misi, namun sejauh ini kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung sudah dilakukan dengan baik.

### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial (uji t) untuk hipotesis pertama, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa model regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai tingkat signifikan sebesar 0,003. Dari output SPSS diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung

Kemudian hasil dari analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran pada setiap tingkatan manajer akan mendorong manajer untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa uji hipotesis partisipasi penyusunan anggaran adalah diterima, artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Diterimanya hipotesis satu ( $H_1$ ) ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut adalah skor untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran yang dihasilkan dalam penelitian ini, dimana skornya menempati kategori “baik”. Hal tersebut menunjukkan bahwa para manajer selaku responden dalam penelitian ini terlibat dalam penyusunan anggaran.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dessy (2013), Saraswati (2015), Windasari dan Sujana (2016), Abata (2014) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Akan tetapi, hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafridebri (2013) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja manajerial**

Berdasarkan hasil uji regresi secara parsial (uji t) untuk hipotesis kedua, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa model regresi variabel variabel gaya kepemimpinan mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,043. Dari output SPSS diperoleh nilai hitung untuk  $X^2$  (gaya kepemimpinan) sebesar 2,085 dan  $t_{tabel} > t_{hitung}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung.

Kemudian hasil dari analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa uji hipotesis gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah diterima, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Diterimanya hipotesis dua ( $H_2$ ) ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor tersebut adalah skor untuk variabel gaya kepemimpinan yang dihasilkan dalam penelitian ini, dimana skornya menempati kategori “sangat baik”. Hal tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian dengan penelitian yang dilakukan oleh Istri dan Dwiwandura (2013), Tri dan Bambang (2015) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Akan tetapi, hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eka dan Adiguna (2014) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis pengaruh partisipasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi penyusunan anggaran pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari peran serta dalam menyusun anggaran, alasan yang diberikan atasan ketika anggaran direvisi, seringnya inisiatif memberikan pendapat pada saat penyusunan anggaran, pengaruh yang dimiliki dalam anggaran akhir, pertimbangan atas kontribusi terhadap anggaran sudah dilaksanakan dengan baik.
2. Gaya kepemimpinan pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari karisma yang dimiliki, mampu memberikan pengaruh yang positif, menjadi sumber inspirasi, kemampuan intelektual, dan pertimbangan individual yang sudah dikatakan baik.
3. Kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari kinerja perencanaan, kinerja investigasi, kinerja pengkoordinasian, kinerja evaluasi, kinerja pengawasan, kinerja pemilihan staff, kinerja negosiasi, dan kinerja perwakilan, yang ada pada



umumnya sudah dikatakan baik.

4. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## E. Saran

### Saran Teoritis

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah sampel agar hasil penelitian mampu menggeneralisasikan teori dan menambah variabel penelitian lain seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, *job relevant information*.

### Saran Praktis

1. Didalam partisipasi penyusunan anggaran diharapkan lebih ditingkatkan lagi mengenai kontribusi dalam penyusunan anggaran, serta ditingkatkan lagi untuk sering berinisiatif memberikan pendapat pada saat penyusunan anggaran, dan lebih memperhatikan setiap pendapat yang diberikan untuk menghasilkan anggaran akhir yang diharapkan.
2. Selain itu pada gaya kepemimpinan menunjukkan hasil yang baik dan diharapkan untuk mempertahankan gaya kepemimpinan tersebut atau lebih ditingkatkan dengan cara selalu memberikan pengaruh yang positif dan memberikan *reward* kepada bawahannya.
3. Sebaiknya, manajer diharapkan untuk lebih berfokus dalam penentuan tujuan dan kebijakam, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik untuk mempertahankan bawahannya.

## Daftar Pustaka

- Abata, Matthew A. 2014. "Participative Budgeting and Managerial Performance in the Nigerian Food Products Sector" dalam *Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA) An Online International Research Journal* (ISSN: 2311-3162), Vol, 1. No. 3, pp. 148-167, 2014.
- Ariyan, Said. 2017. Pengamat: Silpa Besar Cerminan Buruk Kinerja Pemerintah, tersedia di <http://www.bantennews.co.id> [22/10/2017].
- Bau, Edy. 2018. Karyawan PDAM Belu Beberkan Dosa-dosa Direktornya Setelah Memimpin 8 Bulan, tersedia di <http://kupang.tribunnews.com> [17/01/2018].
- Dessy, Jasintha. 2013. "Analisis Komitmen Tujuan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial" . dalam *Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL*, Volume 4, Nomor 3, Halaman 330-507. Malang: ISSN 2086-7603 e-ISSN 2089-5879.
- Eka, Zuwesty Putri dan Adiguna, Ricky. 2014. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial". Dalam *ESENSI Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 4, No. 3.
- Gunawan, Heri. 2015. Kinerja BUMN Masih Buruk, Rini Tak Perlu Curhat, tersedia di <http://www.pikiran-rakyat.com> [22/10/2017].
- Hafridebri. 2013. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru" dalam *E-Jurnal Universitas Negeri Padang*.
- Harefa, Kornelius. 2008. "Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variable Moderating,

- Tbk di Medan” Tesis, Universitas Sumatra Utara, Medan, 2008.
- Istri Mas A. T & A.A.N.B. Dwirandra., 2013, “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi” dalam E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 550-566.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyadi, 2001. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa (Edisi-3). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2007. Penganggaran Perusahaan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2014, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Salam, Roy. 2015. Pokir Hanya “mainan” DPRD DKI, Bukan Aspirasi Warga, tersedia di <http://sains.kompas.com> [19/10/2017].
- Saraswati, Gita Pramudya. 2015. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Dinas Pemerintahan Kota Yogyakarta)” dalam Jurnal Nominal/Volume IV Nomor 2/Tahun 2015.
- Sucipto, Yenny. 2017. Korupsi (sudah) Terjadi Sejak Perencanaan Anggaran, tersedia di <http://seknasfitra.org> [19/10/2017].
- Tri, Wisnu Yuniyanto dan Bambang, Suwardi Hermanto. 2015. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial” dalam Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, Vol. 4, No.1.
- Windasari, Putu Agustina dan I Ketut Sunjana. 2016. “Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Pemoderasi” daalam E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Vol. 15, No. 2, Hal: 1282-1309, ISSN: 2302-8556.