

**ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING**

**ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING MANAGERIAL  
PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS A  
MODERATING VARIABLE**

**Yohanna Thresia Nainggolan<sup>1\*</sup>, Charitin Devi<sup>2</sup>, Sulistya Rini Pratiwi<sup>3</sup>, Meylin  
Rahmawati<sup>4</sup>**

Universitas Borneo Tarakan

*yohanna.thresia@borneo.ac.id*

---

**ABSTRAK**

Penelitian ini ialah penelitian asosiatif kausalitas. Tujuan penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Populasinya ialah Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan dengan menggunakan metode sensus yaitu semua populasi menjadi sampel, yaitu Kepala Pasar dan Wakil Kepala Pasar yang ada di 51 Pasar Kota Medan. Jenis data yang digunakan ialah data primer. Penelitian ini menggunakan pendekatan regresi linear berganda. Hasil penelitian memperlihatkan: (1) Secara parsial, partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan, (2) Secara simultan, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan, (3) Budaya organisasi mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tetapi tidak dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan.

**Kata kunci:** Kinerja Manajerial, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi.

**ABSTRACT**

*This research is associative research on causality. The goal of this study is to examine the impact of budgetary commitment, leadership style, organizational commitment, and job motivation on managerial success with an organizational culture as a moderating variable. The Medan City Market Local Company population is using the census system through which all populations are sampled, namely the Market Head and Deputy Market Head at 51 Medan City Markets. Primary data are the type of data used. This work uses a multi-linear regression approach. The results showed: (1) Partially, budgetary engagement and job motivation had a positive and significant impact on management*

*efficiency, while management style and organizational commitment did not significantly affect the management performance of the Medan City Regional Market Group, (2) At the same time, budgetary engagement, leadership style, organizational dedication and job motivation have a significant impact on the management performance of the Medan City Regional Companies Market, (3) Organizational culture is capable of moderating the relationship between budgetary involvement in management efficiency, but can not mediate the relationship between leadership style, organizational engagement and management motivation of the Medan City Market Regional Company.*

**Keywords** : *Managerial Performance, Budget Participation, Leadership Style, Commitment Organization, Work Motivation, Organizational Culture.*

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan harus dapat mengelolah dan melaksanakan manajemen perusahaannya dengan baik dan professional dikarenakan perkembangan dunia usaha di Indonesia semakin kompetitif. Perkembangan teknologi semakin canggih menjadi fenomena tersendiri dalam dunia usaha, karena sangat mendukung atas transaksi jual – beli. Semenjak munculnya perdagangan elektronik atau yang disebut *e-commerce*, pembeli dan penjual dapat melakukan transaksi jual beli tanpa harus berjumpa langsung (*face to face*). Pada jaman sekarang, masyarakat di Indonesia sudah banyak melakukan transaksi lewat perdagangan elektronik (*e-commerce*), sebab dinilai jauh lebih efektif dan efisien. Sepanjang tahun 2011, tren belanja melalui perdagangan elektronik (*e-commerce*) di Indonesia melonjak (Nielsen, 2017). Sepanjang bulan maret – September 2011, tercatat 70% dari 30 juta yang menggunakan internet di Indonesia melakukan transaksi

melalui perdagangan elektronik (*e-commerce*). Pada periode yang sama di tahun 2010, kemauan masyarakat Indonesia berbelanja melalui perdagangan elektronik (*e-commerce*) dibawah 68%, tetapi saat ini mengalami peningkatan dikarenakan kenyamanan dan keamanan mengakses internet meningkat.

Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan ialah BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) yang merupakan peralihan dari Dinas Pasar Kotamadya Tingkat II Medan yang ditetapkan berdasarkan surat keputusan walikota nomor 188/784/SK/1993. Pendapatan utama dari Perusahaan Daerah Pasar Kota medan adalah sewa toko, kontribusi tempat berjualan harian, kontribusi tempat berjualan bulanan, iuran pembangunan pasar, dan tempat berjualan.

**Tabel 1. Pendapatan Usaha PD  
Pasar Kota Medan**

Uraian	Tahun			
	2015	2016	2017	2018
Kontribusi Tempat Berjualan Harian	6.165.342.000	7.490.230.800	3.833.239.600	3.371.000
Kontribusi Tempat Berjualan Bulanan	2.915.025.300	3.618.530.625	10.010.924.200	11.227.000
Iuran Pembangunan Pasar	599.277.700	109.409.700	110.600.700	248.896.000
Sewa Toko	87.518.400	103.789.000	123.618.000	123.618.000
Kontribusi Tempat Reklame	8.085.000	550.000	950.000	4.333.800

Sumber: Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan, 2019

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa pendapatan yang berasal dari kontribusi tempat berjualan harian mengalami naik-turun setiap tahunnya, tahun 2016 mengalami peningkatan yang signifikan yaitu 7.490.230.800 sedangkan memasuki tahun 2017 dan 2018 mengalami penurunan. Sedangkan kontribusi tempat berjualan bulanan mengalami peningkatan sepanjang tahun 2015 sampai tahun 2018. Begitu juga dengan iuran pembangunan pasar, sewa toko dan kontribusi tempat reklame mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Keberhasilan ini tidak lepas dari kinerja semua yang terdapat dalam organisasi tersebut baik para pegawai maupun para pimpinan (manajer).

Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan selaku pengelola harus mempunyai ide dan strategi yang bagus supaya masyarakat masih berminat berbelanja di pasar tradisional dengan menciptakan suasana lebih nyaman, aman serta jauh dari pandangan kotor dan jorok. Keberhasilan dalam melakukan pengelolaan dapat dikatakan sebagai

prestasi atau kinerja yang baik. Dalam jangka panjang pencapaian kinerja tidak hanya diharapkan pada karyawan saja tetapi diharapkan dapat menaikkan kinerja kelembagaan.

Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*) adalah fungsi manajemen yang wajib dilaksanakan oleh seorang manajer untuk menaikkan kinerjanya. Meningkatkan kinerja manajerial adalah salah satu contoh pengambilan keputusan strategis perusahaan. Komitmen organisasi, partisipasi anggaran, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan adalah variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Anggaran menjadi panduan kerja sehingga proses penyusunannya membutuhkan pendekatan yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja manajerial di seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Anggaran sering dimanfaatkan untuk menilai kinerja manajer. Penganggaran yang bersifat partisipatif memungkinkan bawahan lebih leluasa mengkomunikasikan segala sesuatu yang mereka butuhkan kepada atasannya. Jadi, diharapkan partisipasi anggaran bisa berdampak terhadap kinerja manajerial secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan di dalam sebuah perusahaan ialah hal yang utama dalam sebuah zaman

organisasi maju dan modern dimana menuntut adanya demokratisasi dalam aktualisasi kerja dan kepemimpinan perusahaan. Pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan, penerapan gaya kepemimpinan yang paling tepat semestinya mengarah kepada struktur organisasi dan budaya organisasi. Maka dari itu, agar pelaksanaan pekerjaan yang ditargetkan tercapai seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi kepada bawahan.

Dalam penjabaran kinerja, faktor yang tidak kalah penting ialah komitmen organisasi. Komitmen ialah suatu kondisi seseorang atau individu yang berpihak kepada organisasi serta keinginan dan targetnya untuk tetap mempertahankan keanggotaannya didalam sebuah organisasi. Jadi kinerja organisasi akan baik apabila komitmen organisasinya baik (Nurjanah, 2015).

Motivasi merupakan keadaan yang memotivasi keinginan seseorang atau individu untuk dapat melaksanakan suatu aktivitas tertentu sehingga dapat mencapai tujuannya. Seseorang yang memiliki motivasi akan melaksanakan suatu aktivitas dengan lebih efisien, cepat, baik, bersemangat dan bertanggungjawab. Motivasi yang diberikan manajer kepada bawahannya dianggap mampu memberikan dampak langsung terhadap kinerja manajerial.

Ada beberapa tingkat kepegawaian di PD Pasar Kota Medan yaitu pegawai, calon pegawai, honor, serta pekerja harian lepas. Berdasarkan informasi yang diterima oleh informan bahwa persentase antara pegawai dan non pegawai hampir sama. Ketidakadanya kepastian tolak ukur pengangkatan jabatan pada perusahaan ini, memacu para calon pegawai, honor, dan pekerja harian lepas untuk terus memberikan performa, prestasi dan pelayanan terbaik terhadap perusahaan sebagai bahan promosi individual dan pembuktian diri bahwa mereka mampu dan layak untuk diangkat menjadi pegawai tetap di PD Pasar Kota Medan. Rasa kepedulian dan semangat kerja para non pegawai secara tidak langsung mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan.

Budaya organisasi sebagai pemoderasi pada hakikatnya ialah sebuah sistem dari norma ataupun nilai yang bersifat umum. Budaya organisasi juga merupakan suatu kebiasaan dan perilaku di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi mewajibkan setiap anggota kelompok memiliki pandangan yang sama yang dapat membangun keseragaman dalam bertindak dan berperilaku. Pada suatu saat budaya organisasi tentu akan terbentuk didalam organisasi serta bisa dirasakan kegunaannya dalam memberi kontribusi secara

keseluruhan bagi efektivitas sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian dan fenomena yang telah dikemukakan maka sangat penting mengetahui “Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Agency

Penggunaan teori keagenan telah dipergunakan secara luas baik di sektor privat maupun sektor publik. Para ekonom menggunakan struktur hubungan prinsipal dan agen untuk menganalisis hubungan antara perusahaan dengan pekerja. Sementara di sektor publik, teori keagenan dipergunakan untuk menganalisis hubungan prinsipal-agen dalam kaitannya dengan penganggaran sektor publik. Mardiasmo (2004) menjelaskan bahwa pengertian akuntabilitas publik sebagai kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Teori keagenan telah dipraktekkan pada sektor publik khususnya pemerintah pusat maupun daerah. Dalam hal ini PD Pasar Kota Medan sebagai

pemegang amanah (*agent*) dalam hal pengelolaan pasar di kota medan yang limphakan oleh pemerintah kota Medan.

### Kinerja Manajerial

Menurut Moeheriono (2009) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2011), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Melalui defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu upaya dalam melaksanakan tugas, sehingga sasaran yang diinginkan dapat tercapai berdasarkan atas kemampuan yang dimiliki karyawan atas masalah yang dihadapi pada saat melaksanakan kegiatan perusahaan.

### Partisipasi Anggaran

Menurut Brownwell (1982) partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan

anggaran mereka. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut “, (Hidayah dan Fauziah, 2010). Tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran sehingga manajer memiliki pemahaman yang lebih baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran.

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins dan Coulter (2010) pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Ketika seorang manajer memotivasi para bawahannya, membantu mereka menyelesaikan konflik di antara mereka, mengarahkan para individu atau kelompok- kelompok individu dalam bekerja, memilih metode komunikasi yang paling efektif, atau menangani beragam isu lainnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan, maka ia sedang menjalankan fungsi kepemimpinan.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2013), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan- tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan

keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Luthans dalam Sutrisno (2010) komitmen organisasi adalah “suatu keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi”.

Komitmen sebagai fondasi dasar dalam menjalankan suatu organisasi. Komitmen terwujud dalam bentuk visi dan misi yang terstruktur dan terukur sehingga dapat diaktualisasikan dalam kinerja organisasi. Tanpa komitmen suatu organisasi tidak dapat berjalan dengan baik, karena komitmen sebagai tujuan dasar yang memberikan alasan tentang keberadaan suatu organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Winardi (2004) motivasi adalah hasil dari sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan tertentu. Menurut Robbins (2010) motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut George and Jones (2005) motivasi kerja adalah suatu kekuatan psikologis di dalam

diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan di dalam menghadapi rintangan. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kumpulan proses psikologis yang memiliki kekuatan di dalam diri seseorang yang menyebabkan pergerakan, arahan, usaha dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan.

### **Hipotesis Penelitian**

1. Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran. Soleman (2012) menyatakan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajerial. Tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran sehingga manajer memiliki pemahaman yang lebih baik dalam

menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran

2. Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang digunakan oleh masing-masing manajer untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap orang dalam melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin akan menerapkan gaya yang berbeda sesuai dengan karakter yang dimiliki dan lingkungan yang membentuk pribadi mereka masing-masing.

Pramudyaningrum (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa manajer mampu menjalankan perannya sebagai atasan dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahan dengan penuh tanggung jawab untuk pencapaian tujuan organisasi dengan baik.

3. Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Komitmen organisasi menunjukkan keinginan seseorang untuk tetap berada dalam organisasi atau perusahaan karena merasa memiliki organisasinya. Sultan (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif

terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki seorang pegawai dalam melaksanakan kegiatan serta partisipasi karyawan tersebut dalam penyusunan anggaran, akan meningkatkan kinerja manajerial yang dimiliki pegawai tersebut untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan.

#### 4. Motivasi Kerja (X4) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Motivasi erat hubungannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Julyalah (2017) melakukan penelitian dengan hasil motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi yang diberikan manajer kepada bawahannya, maka akan mendorong bawahan untuk menghasilkan yang terbaik dalam pekerjaannya sehingga hal ini akan

berdampak langsung terhadap kinerja.

#### 5. Budaya Organisasi (Z) mampu memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Komitmen Organisasi (X3) dan Motivasi Kerja (X4) terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan.

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Interaksi orang dalam sebuah organisasi menggambarkan budaya pada organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Medhayanti dan Suardana (2015) melakukan penelitian dengan hasil budaya organisasi mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini ialah penelitian asosiatif kausalitas. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial dan budaya organisasi sebagai pemoderasi. Penelitian ini dilaksanakan di jalan razak baru no 1A pasar petisah lantai 3 Medan yang merupakan Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan september 2019 - februari 2020. Populasinya ialah seluruh karyawan dan pimpinan Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan. Pengambilan sampel penelitian menerapkan metode sensus yang mana seluruh populasi menjadi sampel, yaitu Kepala Pasar dan Wakil Kepala Pasar yang ada di 51 Pasar Kota Medan.

### **a. Metode Pengumpulan Data**

Jenis data penelitian yang dipakai ialah data primer. Data primer biasanya diperoleh melalui kuesioner yang di jawab dan di isi oleh objek penelitian atau wawancara langsung kepada objek. Sumber data penelitian ini adalah lewat pendistribusian kuesioner kepada informan atau responden yang telah ditetapkan atau ditentukan sebelumnya.

### **b. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Untuk memberikan gambaran yang jelas maka perlu diberikan definisi variabel operasional yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen, empat variabel independen dan satu variabel moderating.

#### **1. Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran dalam penelitian ini berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan para manajer dalam menentukan jumlah anggaran yang ada dalam setiap departemen di sebuah perusahaan. Kuisisioner untuk menilai partisipasi anggaran diadopsi dari penelitian Mille dalam Octarya Sitepu (2013).

#### **2. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kuisisioner untuk menilai gaya kepemimpinan diadopsi dari penelitian Mille dalam Zilvia (2015).

#### **3. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah "suatu keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Kuisisioner untuk menilai komitmen organisasi

diadopsi dari penelitian Brownel dalam Zuhri (2015).

#### 4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menggerakkan manajer untuk berusaha mencapai tujuan yang di harapkan. kuisisioner untuk menilai motivasi kerja diadopsi dari Zuhri (2015).

#### 5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. kuisisioner untuk menilai budaya organisasi diadopsi dari Zelvia (2015).

#### 6. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial didasarkan atas fungsi-fungsi manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Koesioner untuk menilai kinerja manajerial Mahoney dalam Sitepu (2013).

Skala yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja manajerial adalah skala interval (1-5).

### c. Metode Analisis Data

Pengolahan data di penelitian ini memakai software *SPSS*. Adapun teknik analisis dan model yang dipakai adalah regresi linear berganda. Demi ketepatan hasil analisis regresi linear berganda maka dilakukan lebih dulu uji kualitas instrumen observasi atau pengamatan dan uji asumsi klasik.

**Uji kualitas data** pada pemakaian instrument dalam penelitian ini dinilai menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

**Uji validitas dan reliabilitas** memakai program *SPSS*. Validitas dan reliabilitas berguna untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun tepat dan andal untuk penelitian tersebut. Menguji validitas kuesioner dapat dilihat dari besarnya korelasi antara variabel dimana koefisien korelasi dilambangkan dengan  $r$  dan signifikansi antara  $r$  diuji. Teknik korelasi yang dipakai ialah *corrected item total correlation*. Ketentuan dari validitas adalah jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  (Ghozali, 2013).

Uji reliabilitas dilakukan untuk item pertanyaan dari kuesioner yang sudah valid atau tepat. Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan konsistensi internal. Koefisien *Cronbach's Alpha*  $> 0.60$  digunakan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal.

**Uji Asumsi Klasik** berfungsi untuk melihat dan mengetahui apakah dalam model regresi linear

ditemukan masalah atau persoalan asumsi klasik seperti data tidak normal, adanya gejala multikolinieritas serta gejala heterokedastisitas.

**Uji Normalitas** berguna untuk mengukur apakah sebaran data variabel Y (variabel dependen) dan variabel X (variabel independen) terdistribusi normal atau tidak.

#### d. Analisis Regresi Linear Berganda

Model analisis regresi linear berganda berfungsi untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Dengan model dasar seperti berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

Keterangan :

Y	: Kinerja Manajerial
$\alpha$	: Konstanta
X1	: Partisipasi Anggaran
X2	: Gaya Kepemimpinan
X3	: Komitmen Organisasi
X4	: Motivasi Kerja
$\beta_1 - \beta_4$	: Koefisien Regresi
$\epsilon$	: Standar Error

Jika nilai koefisien  $\beta$  bernilai positif (+) maka terjadi pengaruh berbanding lurus atau searah antara variabel X (independen) dengan

variabel Y (dependen), artinya setiap peningkatan nilai variabel X (independen) akan mengakibatkan peningkatan variabel Y (dependen). Demikian sebaliknya, bila nilai koefisien  $\beta$  bernilai negatif (-) maka terjadi pengaruh berbanding terbalik atau tidak searah antara variabel X (independen) dengan variabel Y (dependen), artinya setiap peningkatan nilai variabel X (independen) akan mengakibatkan penurunan nilai variabel Y (dependen).

#### e. Pengujian Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis di penelitian ini memakai Uji *goodness of fit* atau Uji kelayakan model yang berfungsi untuk menilai dan mengukur akurasi fungsi regresi sampel dalam menilai dan menaksir nilai aktual. Secara statistik uji *goodness of fit* atau uji kelayakan model diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik *t*, nilai statistik *F*, dan pengujian variabel moderating.

**Koefisien Determinasi (Adjusted  $R_2$ )** bertujuan untuk menilai seberapa jauh kemampuan model yang digunakan dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Y). Nilai koefisien determinasi ialah antara 0 dan 1. Nilai koefisien determinasi yang mencapai atau mendekati 1 artinya adalah variabel independen (X) memberikan hampir semua keterangan atau informasi yang digunakan untuk mengestimasi

variabel dependen (Y) dan sebaliknya apabila nilainya mendekati 0.

**Uji  $t$  (Uji Parsial)** berfungsi untuk melihat apakah setiap variabel X atau independen berpengaruh signifikan terhadap variabel Y atau dependen.

Kriteria pengambilan keputusan:

- $H_0$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $Sig < 5\%$ . Maksudnya variabel X (independen) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan  $Sig > 5\%$ . Maksudnya variabel X (independen) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

**Uji  $F$  (Uji Simultan)** berfungsi untuk melihat apakah secara simultan variabel X (independen) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (dependen). Nilai yang digunakan yakni 0,05. Syaratnya adalah:

- $H_0$  diterima jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $Sig < 5\%$ . Maksudnya secara simultan, variabel X (independen) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (dependen).
- $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan  $Sig > 5\%$ . Maksudnya secara simultan, variabel X (independen) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (dependen).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Deskripsi Objek Penelitian

Pengambilan data diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada responden atau informan dengan cara menghampiri langsung tempat pengambilan sampel. Populasinya adalah kepala pasar dan wakil Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan berjumlah 102 orang. Pengalokasian kuesioner dapat dilihat pada tabel :

**Tabel 2. Alokasi Kuesioner**

Keterangan	Total Kuesioner	Persentase
Alokasi kuesioner	102	100%
Kuesioner yang tidak kembali	23	23%
Kuesioner yang kembali	79	77%
Kuesioner yang dapat diolah	79	77%

Sumber: Data Primer, Hasil olah data SPSS, 2020

### Karakteristik Responden

Respondenya ialah 51 orang kepala pasar dan 51 orang wakil Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan. Adapun kriteria dari responden atau informan yakni:

#### a. Jenis Kelamin

Tabel jenis kelamin responden menunjukkan jumlah responden atau informan wanita sebesar 7% atau sebanyak 6 orang dan jumlah responden atau informan pria sebesar 93% atau sebanyak 73 orang.

**Tabel 3. Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen (%)
Pria	73	93%
Wanita	6	7%
Total	79	100%

Sumber: Data Primer, 2020

#### b. Usia

Tabel 4 menunjukkan usia responden rata-rata berkisar 41-50 tahun atau sebesar 50%.

**Tabel 4. Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Persen (%)
<30	-	0%
31-40	3	4%
41-50	40	50%
>51	36	46%
Total	79	100%

Sumber: Data Primer, Hasil olah data SPSS, 2020

#### b. Uji Kualitas Data

##### Uji Validitas

Korelasi *bivariate pearson* (*produk momen pearson*) dan *corrected item-total correlation* dipakai untuk mengukur validitas data dalam program SPSS. Menurut Ghozali (2013) dalam menentukan  $r_{tabel}$  atau *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ .  $n$  adalah jumlah sampel. Maka,  $79 - 2 = 77$  (lihat  $r_{tabel}$  pada  $df = 77$  dengan uji 2 sisi).

#### Kinerja Manajerial

**Tabel 5. Uji Validitas Kinerja Manajerial**

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
1	0,550	0,22	Valid
2	0,466	0,22	Valid
3	0,655	0,22	Valid
4	0,600	0,22	Valid
5	0,425	0,22	Valid
6	0,539	0,22	Valid
7	0,613	0,22	Valid
8	0,382	0,22	Valid

Item: Berupa pertanyaan dari kuesioner

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2020

Setiap pertanyaan memperoleh hasil koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ , sehingga setiap pertanyaan dapat mengukur kinerja manajerial. Maka dapat disimpulkan setiap pertanyaan variabel dependen (Y) valid.

#### Partisipasi Anggaran

**Tabel 6. Uji Validitas Partisipasi Anggaran**

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
9	0,706	0,22	Valid
10	0,713	0,22	Valid
11	0,548	0,22	Valid
12	0,696	0,22	Valid
13	0,500	0,22	Valid
14	0,383	0,22	Valid

Item: Berupa pertanyaan dari kuesioner

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2020

Setiap pertanyaan memperoleh hasil koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ , sehingga pertanyaan dapat mengukur partisipasi anggaran. Maka dapat disimpulkan setiap pertanyaan variabel X1 valid.

## Gaya Kepemimpinan

**Tabel 7. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan**

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
15	0,690	0,22	Valid
16	0,681	0,22	Valid
17	0,664	0,22	Valid
18	0,523	0,22	Valid
19	0,721	0,22	Valid
20	0,715	0,22	Valid
21	0,726	0,22	Valid

Item: Berupa pertanyaan dari kuesioner  
Sumber: Hasil olah data SPSS, 2020

Setiap pertanyaan memperoleh hasil koefisiensi korelasi yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ , sehingga pertanyaan dapat mengukur gaya kepemimpinan. Maka dapat disimpulkan setiap pertanyaan variabel X2 dapat valid.

## Komitmen Organisasi

**Tabel 8. Uji Validitas Komitmen Organisasi**

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
22	0,683	0,22	Valid
23	0,565	0,22	Valid
24	0,591	0,22	Valid
25	0,736	0,22	Valid
26	0,549	0,22	Valid
27	0,343	0,22	Valid

Item: Berupa pertanyaan dari kuesioner  
Sumber: Hasil olah data SPSS, 2020

Setiap pertanyaan memperoleh hasil koefisiensi korelasi yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ , sehingga pertanyaan dapat mengukur komitmen organisasi. Maka dapat disimpulkan setiap pertanyaan variabel X3 valid.

## Motivasi Kerja

**Tabel 9. Uji Validitas Motivasi Kerja**

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
28	0,384	0,22	Valid
29	0,376	0,22	Valid
30	0,473	0,22	Valid
31	0,444	0,22	Valid
32	0,806	0,22	Valid
33	0,749	0,22	Valid
34	0,625	0,22	Valid

Item: Berupa pertanyaan dari kuesioner  
Sumber: Hasil olah data SPSS, 2020

Setiap pertanyaan memperoleh hasil koefisiensi korelasi yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ , sehingga pertanyaan dapat mengukur motivasi kerja. Maka dapat disimpulkan setiap pertanyaan variabel X4 valid.

## Budaya Organisasi

**Tabel 10. Uji Validitas Budaya Organisasi**

Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
35	0,562	0,22	Valid
36	0,562	0,22	Valid
37	0,570	0,22	Valid
38	0,675	0,22	Valid
39	0,479	0,22	Valid
40	0,360	0,22	Valid

Item: Berupa pertanyaan dari kuesioner  
Sumber: Hasil olah data SPSS, 2020

Setiap pertanyaan memperoleh hasil koefisiensi korelasi yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ , sehingga pertanyaan dapat mengukur budaya organisasi. Maka dapat disimpulkan setiap pertanyaan variabel Z (moderating) valid.

## Uji Reliabilitas

**Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Reliabilitas
Kinerja Manajerial	0,637	0,6	Realibel
Partisipasi Anggaran	0,681	0,6	Realibel
Gaya Kepemimpinan	0,805	0,6	Realibel
Komitmen Organisasi	0,686	0,6	Realibel
Motivasi Kerja	0,654	0,6	Realibel
Budaya Organisasi	0,661	0,6	Realibel

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2020

### c. Analisis Deskriptif Data

Berdasarkan pengujian deskriptif statistik dapat dijelaskan bahwa besarnya nilai rata-rata dibanding dengan nilai standar deviasi memperlihatkan kecilnya simpangan data yang berarti rendahnya fluktuasi data pada variabel Y (kinerja manajerial), X1 (partisipasi anggaran), X2 (gaya kepemimpinan), X3 (komitmen organisasi), X4 (motivasi kerja), Z (budaya organisasi).

### d. Analisis Data

#### 1. Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

Hasil dari analisis Kolmogorov-Smirnov, memperlihatkan bahwa nilai signifikannya  $> 0,05$  yakni 0,879 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data tersebut terdistribusi normal.

## Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memperlihatkan nilai signifikan setiap variabel independen (variabel X)  $> 0,05$  dengan menggunakan Uji Glejser. Maka dari hasil uji heteroskedastisitas bisa disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

## Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas.

## 2. Analisis Regresi Berganda

Untuk menentukan hubungan liner antar beberapa variabel bebas (variabel X) dengan variabel terikat (variabel Y) maka dibutuhkan analisis regresi berganda. Model persamaan analisis regresi berganda ialah :

$$Y = -4,058 + 0,936 X_1 + 0,122 X_2 + 0,070 X_3 + 0,279 X_4 + e$$

Keterangan:

1. Konstanta sebesar -4,058 artinya jika variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja adalah 0, maka kinerja manajerial yang terjadi adalah sebesar -4,058.
2. Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran (X1) bernilai positif sebesar 0,936, hal ini

menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

3. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X2) bernilai positif sebesar 0,122, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
4. Koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X3) bernilai positif sebesar 0,070, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
5. Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X4) bernilai positif sebesar 0,279 hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### 3. Pengujian Hipotesis Penelitian

#### Koefisien Determinasi

- a. Nilai  $R = 0.760$  berarti hubungan antara variabel independen partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 76%. Artinya hubungan tersebut kuat.
- b. Adjusted R Square sebesar 0.554 yang berarti 55,4 % faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh independen partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja

sedangkan selebihnya sebesar 44,6 % dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini.

#### Uji F (Uji Simultan)

Diperoleh nilai F hitung adalah 25,270 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan penggunaan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5%. Berdasarkan Tabel diperoleh  $0,000 < 0,05$ , ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 4. Uji Selisih Mutlak (Variabel Moderating)

Nilai koefisien negatif sebesar -1,012 maknanya adalah budaya organisasi mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan berpengaruh signifikan. Nilai signifikannya yaitu  $0,001 < 0,05$  maknanya adalah signifikan. Maka disimpulkan hipotesis 4 diterima yakni variabel moderasi budaya organisasi mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien negatif sebesar -0,622 maknanya adalah budaya organisasi memperlambat hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Nilai signifikannya sebesar  $0,359 > 0,05$  maknanya adalah tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan variabel moderasi budaya organisasi tidak mampu

memoderasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien negatif sebesar -0,626 maknanya adalah budaya organisasi memperlemah hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Nilai signifikannya sebesar  $0,369 > 0,05$  maknanya adalah tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan variabel moderasi budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien negatif sebesar -0,652 maknanya adalah budaya organisasi memperlemah hubungan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Nilai signifikannya yaitu  $0,333 > 0,05$  maknanya adalah tidak signifikan. Maka disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.

## 5. Pembahasan

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

Hasil penelitian pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan memperlihatkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kondisi ini memperlihatkan bahwa partisipasi atau kontribusi dalam penyusunan atau perancangan anggaran berhubungan dengan

seberapa jauh kontribusi seorang manajer dalam menetapkan anggaran (budget) yang terdapat dalam divisinya baik secara periodik atau tahunan. Adanya inisiatif yang besar akan menghasilkan kontribusi yang besar pula dalam penyusunan anggaran. Partisipasi atau kontribusi dalam penyusunan atau perancangan anggaran berpengaruh positif terhadap sikap kepala pasar dan wakil Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan, meningkatkan (menambah) kualitas dan kuantitas hasil kerja serta meningkatkan kerjasama diantara manajer yang berpengaruh langsung kepada peningkatan kinerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian yang dilakukan pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan memperlihatkan secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Ada beberapa kasus yang memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan keinginannya. Implementasi gaya kepemimpinan harus selaras dengan situasi organisasi yang bersifat dinamis. Implementasi gaya kepemimpinan yang tidak tepat akan berakibat pada penurunan kepuasan kerja yang berkaitan atau berhubungan langsung dengan kinerja individu maupun kinerja perusahaan. Maka pemimpin harus sering berinteraksi dengan

seluruh pegawai dan harus secara rutin menyampaikan dan mengsosialisasikan budaya perusahaan. Hal yang utama juga ialah ketepatan pemimpin dalam melihat situasi yang terjadi dalam organisasi. Maknanya adalah kapan seorang pemimpin menggunakan kuasa personal dan kapan menggunakan kuasa jabatan, atau kapan menggunakan kuasa keduanya atas kondisi yang terjadi di dalam PD Pasar Kota Medan. Gaya kepemimpinan yang memegang kendali total tidak akan memberikan peluang atau kesempatan pada bawahan untuk berkontribusi dan berpartisipasi sehingga hal ini mempengaruhi kinerja manajerial pada PD Pasar Kota Medan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan memperlihatkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial. Kondisi ini memperlihatkan bahwa meskipun seorang kepala divisi atau bagian mempunyai komitmen organisasi yang besar tetapi karena ada tekanan oleh atasan atau pemimpin serta rivalitas atau persaingan sesama karyawan (rekan kerja) pun tinggi maka akan sulit mengekspresikan rasa kecintaannya terhadap perusahaan (organisasi). Hal ini disebabkan kepala bagian terlibat dalam proses penyusunan

(perancangan) anggaran bukan karena mempunyai komitmen organisasi yang besar melainkan karena struktur organisasi yang menuntut mereka harus berkontribusi dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut atau hanya merupakan sebuah tugas saja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja ialah hasil dari beberapa proses yang bersifat eksternal ataupun internal bagi seseorang (individu) yang mengakibatkan munculnya keinginan dalam hal melakukan kegiatan atau aktivitas tertentu dan dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung. Apabila memiliki motivasi kerja yang besar maka akan mudah meningkatkan kinerja manajerial. Agar motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para karyawan maka diwujudkan melalui penghargaan yang diberikan secara berkala kepada karyawan, contohnya pemberian penghargaan (*reward*), kenaikan jabatan serta pelatihan-pelatihan untuk karyawan yang nantinya akan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semangat para calon non pegawai PD Pasar Kota Medan untuk memberikan pelayanan

dan kinerja terbaik yang mereka miliki demi pengangkatan kepegawaian terbukti mampu menguatkan komitmen dalam setiap individu sehingga mempengaruhi kinerja manajerial.

### **Budaya Organisasi Memoderasi Hubungan Antara Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil uji memperlihatkan budaya (kultur) organisasi hanya dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Apabila budaya (kultur) organisasi di sebuah perusahaan tinggi maka tingkat keyakinan, persepsi dan nilai yang dimiliki oleh para karyawan semakin tinggi pula sehingga memberikan semangat dan motivasi yang besar pula kepada para karyawan (pegawai) untuk berkembang dan maju bersama-sama dengan perusahaan.

Penelitian ini memperlihatkan budaya (kultur) organisasi tidak mampu sebagai pemoderasi antara hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Perbedaan budaya (kultur) organisasi yang disebabkan aspek sumber daya manusia dan lingkungan sosial sangat berpengaruh terhadap keragaman gaya seorang manajer dalam memimpin sebuah perusahaan. Sementara dalam meningkatkan kinerja manajerial dibutuhkan gaya

kepemimpinan yang yang karismatik, administratif dan demokratis.

Dalam penelitian ini juga menemukan budaya organisasi tidak mampu memoderasi komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi tidak serta merta mempengaruhi komitmen yang ada dalam diri para manajer untuk tetap tinggal di organisasi dan melaksanakan tugasnya sebaik mungkin guna meningkatkan atau menaikkan kinerja manajerial.

Budaya organisasi juga tidak mampu sebagai pemoderasi antara hubungan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Hal-hal yang membangkitkan motivasi para pekerja seperti halnya pengangkatan kepegawaian dalam meningkatkan kinerja manajerial tidak memperkuat nilai dan norma yang dipercayai bersama-sama oleh karyawan (pegawai) menjadi norma perilaku yang dapat memecahkan masalah perusahaan (organisasi).

Pegawai PD Pasar Kota Medan memiliki budaya organisasi (budaya kerja) yang berbeda dengan pegawai yang bekerja di perusahaan lainnya. Pegawai PD Pasar Kota Medan dalam bekerja mengikuti peraturan yang berlaku oleh peraturan pemerintah. Sistem kerja sudah ditentukan oleh pemerintah sehingga pegawai PD Pasar Kota Medan bekerja sesuai dengan sistem yang sudah ada. Pegawai perusahaan swasta memiliki budaya organisasi dengan tingkat partisipatif yang

tinggi, berkomitmen, serta bermotivasi tinggi dalam proses mencapai tujuan perusahaan karena mereka mengejar prestasi kerja. Sedangkan dalam lingkungan PD Pasar Kota Medan prestasi pegawai sudah di tetapkan oleh peraturan. Hal inilah yang menyebabkan budaya organisasi pegawai PD Pasar Kota Medan tidak mampu mempengaruhi hubungan antara Partisipasi anggaran, Gaya kepemimpinan, Komitmen organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja manajerial.

### **KESIMPULAN**

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ialah :

1. Secara parsial, partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial sebaliknya gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan.
2. Budaya organisasi hanya dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tetapi budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada perusahaan daerah pasar kota Medan.

### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen hanya yaitu 76% sehingga masih ada faktor lain sebesar 24% yang dimungkinkan dapat mempengaruhi kinerja manajerial.
2. Pemilihan objek penelitian hanya melibatkan Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan saja.
3. Budaya organisasi hanya mampu memoderasi satu variabel saja selebihnya tidak dapat memeperkuat hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

### **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan sebagaimana telah disebutkan di atas, dapat dibuat saran sebagai berikut:

1. Bagi para peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel yang lain seperti kompensasi dan lingkungan kerja.
2. Para peneliti selanjutnya perlu dilakukan pengamatan objek yang lebih luas tidak hanya satu wilayah saja
3. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan variabel moderasi yang lain seperti desentralisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisiketujuh. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hidayah, N dan Fauziah. (2010). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis, Vol.7*.
- Julyalahi, E. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Bintan. *Jurnal Akuntansi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee dan S.J. Carroll, . (1963). *Development of Managerial performance: A Research approach*. Cincinnati. OH: Southwestern publishing Co.
- Mardiasmo. (2004). *Otonomi Daerah dan Manajemen Keuangan Daerah*. Andi. Yogyakarta.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia. Jakarta .
- Pramudyaningrum, C. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Sistem Imbalan Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Marketing Bank (Studi Empiris Pada Perbankan di Semarang). *Jurnal Akuntansi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Katolik Soegijapranata.
- Robbins, S dan Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, S dan Judge. (2013). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Salemba Empat. Jakarta.
- Solema., R. (2012). Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan yang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan variabel moderating. *Jurnal Siasat Bisnis Vol 16 No 1*. Fakultas Ekonomi Universitas Khairun Ternate.
- Sugiyono. (2012). *Statistik untuk Penelitian*. Penerbit Alfabeta. Bandung.