

# Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Produksi Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Mediasi

NELSI ARISANDY<sup>1</sup>; MAYDEA NESRIANTI<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau  
Jl. UIN Suska, Rimba Panjang, Kec. Tambang, Kabupaten Kampar, Riau 28293  
E-mail : [nelsi.arisandy79@gmail.com](mailto:nelsi.arisandy79@gmail.com) (korespondensi)

Submit : 2022-03-21

Review : 2022-04-1

Publish : 2022-05-26

**Abstract:** This study aims to determine the factors that influence managerial performance in the preparation of the production budget with leadership style as a mediating variable. This research was conducted at the Fisheries Service of Kampar Regency. This type of research is quantitative by using questionnaires and official documents or data. The population of this study includes all employees who work in the Fisheries Service of Kampar Regency as many as 123 employees. The sampling technique used is purposive sampling so that the sample taken is 39 employees. The method of data analysis was carried out with multiple linear regression analysis and path analysis with the help of SPSS version 25. The results showed partially, budget participation, internal control and work motivation had a significant effect on managerial performance in the preparation of the production budget and had a significant effect on style. leadership. The results of the analysis of the mediating variable used the Sobel test. So, it can be concluded that there is a mediating effect of budget participation, internal control and work motivation on managerial performance in the preparation of the production budget through leadership style.

**Keywords:** *Managerial Performance, Leadership Style*

Perencanaan yang matang menentukan keberhasilan suatu program kegiatan. Proses perencanaan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Selain itu, hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah penyusunan anggaran. Kinerja manajer akan dianggap efektif, apabila tujuan organisasi yang telah tertuang dalam anggaran dapat dicapai

Dinas Perikanan Kabupaten Kampar terletak di Langgini Kecamatan Bangkinang. Dinas Perikanan Kabupaten Kampar memiliki tugas pokok mulai dari perumusan kebijakan teknis di bidang perikanan sampai dengan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pemerintahan Kabupaten Kampar. Serta, melakukan pembinaan dan pengawasan dalam produksi budidaya dan perikanan tangkap di 21 Kecamatan yang ada di Kabupaten Kampar. Sebagai sarana bagi dinas perikanan Kabupaten Kampar untuk

menyampaikan pertanggung jawaban kinerja dan sebagai sarana evaluasi atas pencapaian kinerja atau target produksi maka Setiap tahunnya dinas perikanan Kabupaten Kampar menyusun laporan kinerja instansi pemerintah (LKJ IP) atau laporan anggaran produksi yang digunakan

Berdasarkan evaluasi kinerja manajerial Dinas Perikanan Kabupaten Kampar yang terlihat dalam laporan kinerja instansi pemerintah (LKJ IP) atau laporan anggaran produksi tentang target capaian produksi budidaya dan perikanan tangkap terdapat kesenjangan antara target dengan realisasi produksi budidaya dan perikanan tangkap di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar pada tahun 2017 dan 2020. Dalam tahun 2020 ini terdapat kasus pada sebagian unit pelaksana teknis (UPT) di salah satu Kecamatan yaitu terjadinya kebobolan tombak ikan dan jaring keramba yang menyebabkan ikan banyak yang lepas. Hal ini disebabkan

atas kelalaian pekerja. Karena kurangnya kinerja di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar mengakibatkan hasil produksi budidaya dan perikanan tangkap tidak berjalan sesuai dengan target sehingga realisasi anggaran mengalami penurunan dengan target yang telah ditentukan.

Partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah di pilih. Dalam hal ini partisipasi dapat meningkatkan kinerja individu dan memunculkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam penyusunan anggaran. Sehingga dapat disimpulkan apabila partisipasi anggaran diterapkan di dalamnya, maka kinerja manajerial akan meningkat (Meta Lestari dan Susanto Wibowo, 2018).

Pengawasan internal juga merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Dengan adanya pengawasan ini, maka diharapkan dapat mencegah terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam mencapai tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam penyusunan anggaran. Jadi, mereka bisa gagal dalam menjalankan tugas, fungsi serta perannya dalam proses penyusunan anggaran jika kita kaitkan dengan proses partisipasi anggaran apabila pihak-pihak yang tidak memiliki pengawasan internal yang baik. Selanjutnya yang mempengaruhi kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran adalah motivasi kerja. Jadi, motivasi ini berfungsi untuk merangsang kemampuan karyawan untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal khususnya dalam penyusunan anggaran. Oleh karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain, maka motivasi merupakan subjek yang penting bagi manajer (Usman Effendi (2018:171).

Beberapa penelitian mengenai hubungan partisipasi anggaran, pengawasan

internal dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial sudah pernah dilakukan sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya. Roza Umami (2020) menemukan bahwa secara parsial dan simultan partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun pada penelitian Elwisa Julyalahi (2017) menemukan bahwa kinerja manajerial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap partisipasi anggaran dan motivasi kerja. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka peneliti memilih Dinas Perikanan Kabupaten Kampar sebagai objek penelitian. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap kesenjangan antara target dengan realisasi hasil produksi tahun 2017 dan 2020.

Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian (2018:2) anggaran adalah rencana mengenai kegiatan yang tertuang dalam bentuk kuantitatif (angka-angka) akan dilaksanakan selama satu periode oleh manajer. Jumlah produk dan harga jual untuk tahun depan dapat diperoleh dari informasi anggaran. Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan dalam rangka untuk menyusun anggaran yang berdampak di masa depan dan dilakukan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak. Sehingga ada kesempatan kepada manajer bawahan untuk terlibat dalam partisipasi anggaran dan mempengaruhi proses penyusunan maupun penetapan target anggaran yang akan di evaluasi. Dalam hal ini diharapkan mampu untuk berkomitmen untuk tercapainya target anggaran (Anastasia Putri, 2006).

Usman Effendi (2018:223) Fungsi manajemen yang paling esensial adalah pengawasan. Dengan adanya pengawasan yang baik, diharapkan pekerjaan tersebut akan berhasil. Sungguh-sungguh serta mengerti arti dan tujuan dari pelaksanaan tugas pengawasan merupakan hal yang

harus diketahui oleh seorang manajer dalam melakukan pengawasan. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk dapat tercapainya tujuan-tujuan organisasi dan manajemen. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama dengan segala daya upayahnya untuk mencapai kepuasan. Dalam penelitian Taufik Hidayat (2014) kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan individu, kelompok atau organisasi. Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Untuk meningkatkan efektifitas organisasional, maka kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang mendukung

Dalam penelitian Arini Yulianita (2017) disebutkan bahwa suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya adalah dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Dalam politik, gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Menurut Wulandari dan Riharjo (2016) dalam Roza Umami (2020) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja yang dipimpinya.

### METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini meliputi pegawai yang bekerja di Dinas Perikanan Kabupaten kampar sejumlah 123 orang. Sedangkan sampel nya berjumlah 39 orang yang meliputi pegawai yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran produksi. Pengambilan sampel tersebut menggunakan *purposive sampling*. Dengan menggunakan uji t, uji koefisien determinan, uji path dan uji sobel.

### HASIL

Untuk membuktikan apakah hipotesis diterima atau ditolak, maka dilakukan uji regresi linier berganda. Berikut hasil koefisien regresi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Struktur 1

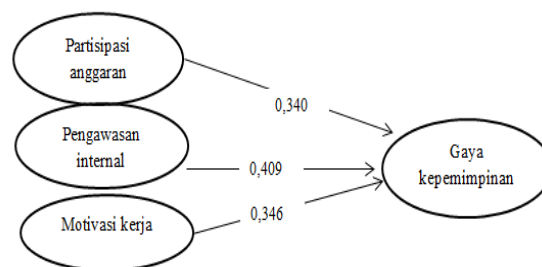
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-10,334	4,626		2,234	,032
PARTISIPASI ANGGARAN	,183	,085	,237	2,152	,039
PENGAWASAN INTERNAL	,193	,087	,253	2,210	,034
MOTIVASI KERJA	,186	,089	,207	2,079	,045
GAYA KEPEMIMPINAN	,628	,215	,409	2,920	,006

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan hasil analisis regresi diatas, maka persamaan regresi adalah :

$$YI = -10,334 + 0,183 PA + 0,193 PI + 0,186 MK + 0,628 GK + e$$



Gambar 1 Jalur Struktur I

$$Y_1 = \rho_{y1x1}X_1 + \rho_{y1x2}X_2 + \rho_{y1x3}X_3 + \rho_{y1y2}Y_2 + \rho_{y1}\epsilon_1$$

$$Y_1 = 0,237 X_1 + 0,253 X_2 + 0,207 X_3 + 0,409Y_2 + 0,248\epsilon_1$$

Tabel 2 Koefisien Jalur Struktur Jalur II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,543	3,613		-,704	,486
PARTISIPASI ANGGARAN	,171	,060	,340	2,835	,008
PENGAWASAN INTERNAL	,203	,060	,409	3,410	,002
MOTIVASI KERJA	,202	,061	,346	3,294	,002

a. Dependent Variable: GAYA KEPEMIMPINAN

Sumber: Data Olahan, 2021

Tabel 2 diperoleh t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailde) dengan

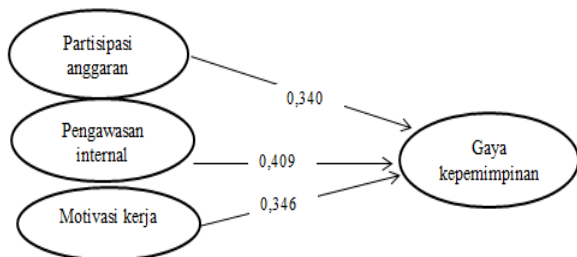
persamaan sebagai berikut yaitu :

$$t \text{ tabel} = n - k - 1 ; \alpha/2$$

$$= 39 - 3 - 1 ; 0,05/2 = 35 ; 0,025$$

$$= 2,030$$

Dari penjelasan diatas maka dapat diperoleh persamaan struktur I sebagai berikut :



Gambar 2 Jalur Struktur II

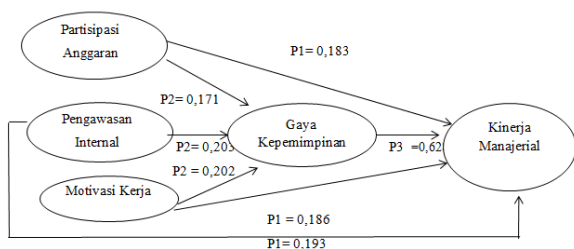
$$Y_2 = \rho_{y2x1}X_1 + \rho_{y2x2}X_2 + \rho_{y2x3}X_3 + \rho_{y2}\epsilon_2$$

$$Y_2 = 0,340 X_1 + 0,409 X_2 + 0,346 X_3 + 0,463\epsilon_2$$

Nilai koefisien determinasi struktur 1 sebesar 0,752. Artinya adalah bahwa persentase pengaruh partisipasi anggaran, pengawasan internal, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 75,2%. Sedangkan sisanya 24,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Nilai koefisien determinasi struktur 1 sebesar 0,537. Artinya adalah bahwa persentase pengaruh partisipasi anggaran, pengawasan internal, dan motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan adalah sebesar 53,7%. Sedangkan sisanya 46,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Berdasarkan koefisien regresi tersebut dapat menghasilkan analisis jalur sebagai berikut:



Uji Sobel Test disajikan dengan menggunakan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation Kris Preacher*, dengan memasukkan nilai B dan standar error pada *unstandardized coefficients*.

### Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Mediasi Gaya Kepemimpinan

- 1) Pengaruh langsung yang diberikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,183.
- 2) Pengaruh tidak langsung partisipasi anggaran melalui gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial diperoleh dari perkalian nilai beta partisipasi anggaran terhadap gaya kepemimpinan serta nilai beta gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yaitu:

$$\text{pengaruh tidak langsung} = P2 \times P3$$

$$= 0,171 \times 0,628$$

$$= 0,107$$

- 3) Pengaruh total yang diberikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung, yaitu:

$$\text{pengaruh total} = P1 + (P2 \times P3)$$

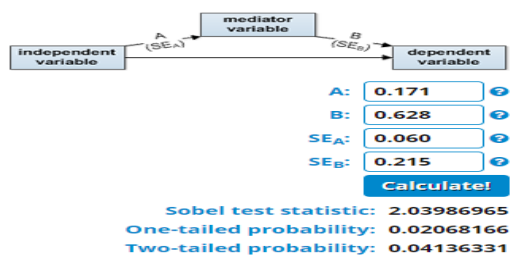
$$= 0,183 + (0,107)$$

$$= 0,29$$

- 4) Pengaruh mediasi dengan sobel test

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (P2 X P3) untuk X1 sebesar 0,107 signifikansi atau tidak, maka diuji dengan sobel test dengan menggunakan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation Kris Preacher* sebagai berikut:

### Gambar 1.5 Sobel Test



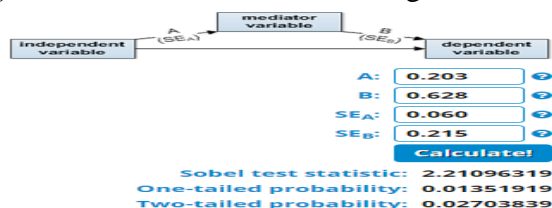
Hasil analisis dengan sobel tes menunjukkan nilai statistik (Z-Value) untuk pengaruh variabel gaya kepemimpinan

sebagai variabel mediasi antara variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sebesar 2,03986965 dan signifikan pada *Two-tailed probability* dengan angka 0,04136331. Maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar melalui gaya kepemimpinan signifikan, maka hipotesis mediasi didukung.

### Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Mediasi Gaya Kepemimpinan

- 1) Pengaruh langsung yang diberikan pengawasan internal terhadap kinerja manajerial sebesar 0,193.
- 2) Pengaruh tidak langsung pengawasan internal melalui gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial didapat dari perkalian nilai beta pengawasan internal terhadap gaya kepemimpinan serta nilai beta gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yaitu pengaruh tidak langsung =  $P2 \times P3$   
 $= 0,203 \times 0,628 = 0,127$
- 3) Pengaruh total yang diberikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung, yaitu pengaruh total =  $P1 + (P2P3)$   
 $= 0,193 + (0,127) = 0,32$
- 4) Pengaruh mediasi dengan sobel test

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ( $P2 \times P3$ ) untuk  $X2$  sebesar 0,127 signifikansi atau tidak, maka diuji dengan sobel test dengan menggunakan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation Kris Preacher* sebagai berikut:



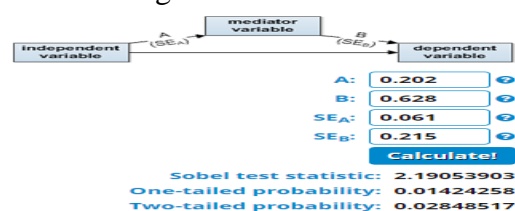
Hasil analisis dengan sobel tes menunjukkan nilai statistik (Z-Value) untuk

pengaruh variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi antara variabel pengawasan internal dan kinerja manajerial sebesar 2,21096319 dan signifikan pada *Two-tailed probability* dengan angka 0,02703839. Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel pengawasan internal terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar melalui gaya kepemimpinan signifikan, maka hipotesis mediasi didukung.

### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Mediasi Gaya Kepemimpinan

- 1) Pengaruh langsung yang diberikan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial sebesar 0,186.
- 2) Pengaruh tidak langsung motivasi kerja melalui gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial didapat dari perkalian nilai beta motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan serta nilai beta gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yaitu pengaruh tidak langsung =  $P2 \times P3$   
 $= 0,202 \times 0,628 = 0,127$
- 3) Pengaruh total yang diberikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung, yaitu pengaruh total =  $P1 + (P2P3)$   
 $= 0,186 + (0,127) = 0,313$
- 4) Pengaruh mediasi dengan sobel test

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ( $P2 \times P3$ ) untuk  $X2$  sebesar 0,127 signifikansi atau tidak, maka diuji dengan sobel test dengan menggunakan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation Kris Preacher* sebagai berikut:





Hasil analisis dengan sobel tes menunjukkan nilai statistik (Z-Value) untuk pengaruh variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi antara variabel motivasi kerja dan kinerja manajerial sebesar 2,19053903 dan signifikan pada *Two-tailed probability* dengan angka 0,02848517. Maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar melalui gaya kepemimpinan signifikan, maka hipotesis mediasi didukung.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Produksi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar.**

Dari tabel yang dihasilkan disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

### **Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Produksi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar**

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial manajerial dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Produksi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar**

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar. Dengan

demikian maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Gaya Kepemimpinan Dalam Penyusunan Anggaran Produksi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar**

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

### **Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Gaya Kepemimpinan Dalam Penyusunan Anggaran Produksi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar**

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa Pengawasan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan Dalam Penyusunan Anggaran Produksi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar**

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

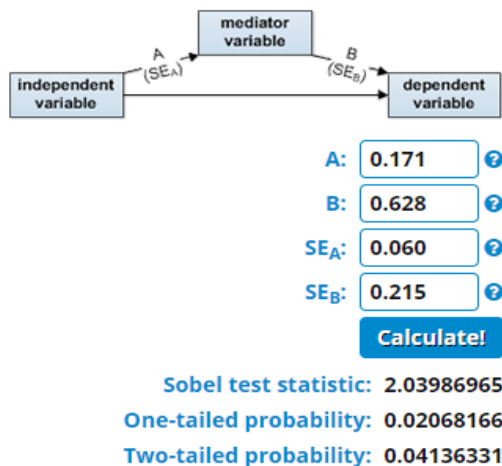
### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Produksi dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar**

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu:

koefisien antara variabel independen partisipasi anggaran dan variabel mediasi gaya kepemimpinan. Serta koefisien antara variabel mediasi gaya kepemimpinan dengan variabel dependen kinerja manajerial. Dari hasil SPSS di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama diperoleh persamaan sebagai berikut:

Nilai koefisien partisipasi anggaran terhadap gaya kepemimpinan yaitu 0,171 dan standar error 0,060.

Nilai koefisien gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yaitu 0,628 dengan standar error 0,215. Pengaruh mediasi yang ditunjukkan dari nilai koefisien (a dan b) di uji dengan menggunakan *Sobel Test Calculator For The Signification Of Mediation Kris Preacher* :



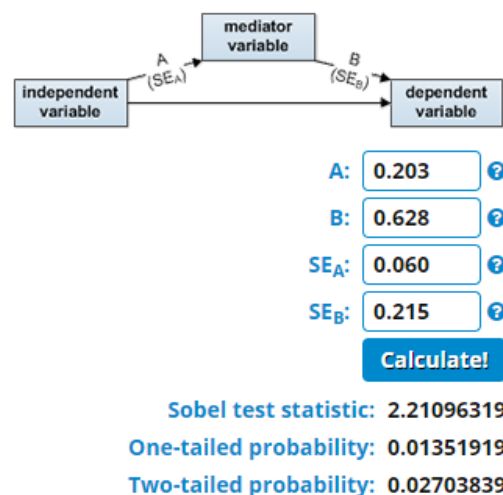
Sumber: Data Olahan, 2021

Oleh karena itu hasil pengujian hipotesis dengan sobel tes menunjukkan nilai statistik (Z-Value) untuk pengaruh variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi antara variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sebesar 2,03986965 dan signifikan pada *Two-tailed probability* dengan angka 0,04136331. Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran produksi melalui gaya kepemimpinan signifikan, maka hipotesis mediasi didukung.

### Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Produksi dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu: koefisien antara variabel independen pengawasan internal dan variabel mediasi gaya kepemimpinan. Serta koefisien antara variabel mediasi gaya kepemimpinan dengan variabel dependen kinerja manajerial. Dari hasil SPSS di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama diperoleh persamaan nilai koefisien pengawasan internal terhadap gaya kepemimpinan yaitu 0,203 dengan standar error 0,060.

Nilai koefisien gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yaitu 0,628 dengan standar error 0,215. Pengaruh mediasi yang ditunjukkan dari nilai koefisien (a dan b) di uji dengan menggunakan *Sobel Test Calculator For The Signification Of Mediation Kris Preacher* :

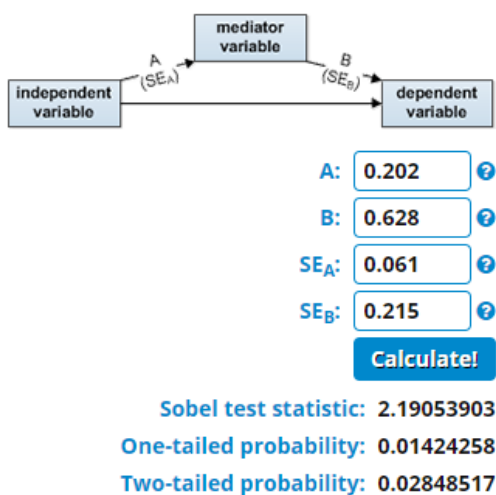


Oleh karena itu hasil pengujian hipotesis dengan Sobel Test menunjukkan nilai statistik (Z-Value) untuk pengaruh variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi antara variabel pengawasan internal dan kinerja manajerial sebesar 2,21096319 dan signifikan pada *Two-tailed probability* dengan angka

0,02703839. Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran produksi melalui gaya kepemimpinan signifikan, maka hipotesis mediasi didukung.

### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Produksi dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar

Nilai koefisien motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan yaitu 0,202 dengan standar error 0,061. Nilai koefisien gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial yaitu 0,628 dengan standar error 0,215. Pengaruh mediasi yang ditunjukkan dari nilai koefisien (a dan b) di uji dengan menggunakan *Sobel Test Calculator For The Signification Of Mediation Kris Preacher* :



Oleh karena itu hasil pengujian hipotesis dengan Sobel Test menunjukkan nilai statistik (Z-Value) untuk pengaruh variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi antara variabel motivasi kerja dan kinerja manajerial sebesar 2,19053903 dan signifikan pada *Two-tailed probability* dengan angka 0,02848517. Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran produksi melalui gaya kepemimpinan signifikan, maka hipotesis mediasi didukung.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Produksi Di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar. Dengan demikian maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka semua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran produksi di Dinas Kabupaten Kampar dan disarankan kepada Kepala Dinas Perikanan Kabupaten Kampar agar dapat memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai yang kinerjanya rendah, menegakkan sanksi bagi pegawai yang melanggar peraturan, dan lebih meningkatkan evaluasi dan penilaian kinerja pegawai. Dan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar diharapkan dapat memberikan motivasi yang lebih agar pegawai dapat bekerja lebih baik secara individu maupun kelompok.

### DAFTAR RUJUKAN

Arista, Tiwi Maitri dan Efrizal Syofyan. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Budgetary Slack* Dengan *Psychological Slack* Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*. Vol 1, No.2, hlm 666-677.

Budiman, Caesar Arif, Ria Nelly Sari dan Vince Ratnawati. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Job Relevant Information Sebagai Variabel



- Intervening. *Jurnal Sorot*. Vol 9, No. 1, hlm 1-121.
- Budisuharto. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Amaris Panakukang Makassar*. Makassar: Program S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
- Chandrarin, Grahita. (2018). *Metode Riset Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dina, Gemelly Rama. (2014). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Bank Negara Indonesia 46 Di Palembang*. Bengkulu: Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bengkulu.
- Djiloy, Novita Lerly. (2016). Pengaruh Pengawasan Intern, Perencanaan dan Pelaksanaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Sigi. *E Jurnal Katalogis*. Vol. 4. No. 6. Hal.70-82.
- Sari, Dola Delvita. (2015). *Pengaruh Standar Akuntansi Pemerintah, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Good Governance, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar*. Pekanbaru. Program S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
- Effendi, Usman. (2018). *Asas Manajemen*. Depok : PT Raja Grafindo Persada.
- Febriani, Dinda Shara Harum dan Suharnomo. (2018). Pengaruh Pengawasan, Motivasi Kerja, Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Management*. Vol. 7, No. 1. Hal. 1-12. ISSN: 2337-3792.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 25 Edisi ke-9*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Halidayati, Ira. (2014). *Pengaruh Pengawasan Internal, Pengawasan Eksternal dan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh)*. Padang: Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Hidayat, Taufik. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial. *Akuntabilitas*. Vol.VII, No. 1, Hal. 56-68.
- Lestari, Meta dan Susanto Wibowo. (2018). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Teknologi*. Vol. 10, No. 1.
- Putri, Anastasia. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Moderasi. *e-Proceeding of Management*. Vol. 1, No. 3. Hal. 299-321. ISSN: 2355-9357.

- Pratiwi, Marwah Intan. (2019). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Jepara*. Surakarta : Program S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- S, Mukti Dian. Afrizal dan Enggar Diah PA. (2020). Pengaruh Kondisi Internal, Kondisi Debitur Dan Kondisi Lingkungan Terhadap Non Performing Loans (NPL) Dengan Variabel Mediasi Jumlah Kredit. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. Vol. 5. No. 3. Hal. 169-180. ISSN: 2460-6235.
- Sasongko, Catur dan Safrida Rumondang Parulian. (2018). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sisardi. (2016). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kaur*. Jakarta: Universitas Terbuka Jakarta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarwo, Anton Dan Wahjono. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Infokam*. No.1. hal. 63-71.
- Sutopo, Dian. Andewi Rokhmawati Dan Andreas. (2018). Pengaruh Good Corporate Governance (GCG), Leverage, Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Corporate Social Responsibility (CSR) Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol. X. No. 4. Hal 695-719.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan-Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Tri Wandari, Desak Nyoman. Dkk. (2015). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Ketepatan Waktu Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Anggaran Berkonsep Value For Money Pada Instansi Pemerintah Di Kabupaten Buleleng. *Jurnal Akuntansi Program S1*. VOL. 3, No. 1
- Umami, Roza. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 7, No. 1. ISSN: 2339-2436.
- Winardi , P. (2002). *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Cetakan kedua Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wiratno, Adi. Dkk. (2016). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*. Vol. XX, No. 1, Hal 150-166.
- Yulianita, Arini. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Cipta Nusa Sidoarjo*. Sidoarjo : Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.