

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI,  
GAYA KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PT TOMMY PUTRA PRATAMA**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian Program  
Pendidikan Sarjana  
Jurusan Akuntansi



Oleh:

**Muhammad Muzakky Rahman**  
2017310511

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI  
PERBANAS SURABAYA  
2021**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

N a m a : Muhammad Muzakky Rahman  
Tempat, Tanggal Lahir : Gresik, 06 Februari 1999  
N.I.M : 2017310511  
Program Studi : Akuntansi  
Program Pendidikan : Sarjana  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
J u d u l : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial PT. Tommy Putra Pratama

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing

Tanggal :

**Dr. Nanang Shonhadji, S.E., Ak., M.Si., CA., CIBA., CMA**

**NIDN: 0731087601**

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi

Tanggal :

**Dr. Nanang Shonhadji, S.E., Ak., M.Si., CA., CIBA., CMA**

**NIDN: 0731087601**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI,  
GAYA KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PT TOMMY PUTRA PRATAMA**

**Muhammad Muzakky Rahman**

**2017310511**

STIE Perbanas Surabaya

Email: [Muzakkyr@gmail.com](mailto:Muzakkyr@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of budget participation, organizational commitment, leadership style and work motivation on managerial performance. The dependent variable used in this study is managerial performance. The independent variables in this study are budgetary participation, organizational commitment, leadership style and work motivation. The population in this study were all managers, assistant managers, heads of offices, and middle level employees involved in the responsibility centers at PT Tommy Putra Pratama Group (The Queen Residence, Queen Pratama Medika, Maju Makmur, and Queen Mart). The sampling technique used in this study was to use complete enumeration. The data analysis technique used is descriptive analysis and multiple linear regression analysis using SPSS 24. The results of this study indicate that budget participation, organizational commitment, leadership style and work motivation have a simultaneous or partial effect on managerial performance.*

**Keywords:** Budget Participation, Organizational Commitment, Leadership Style And Work Motivation, Managerial Performance

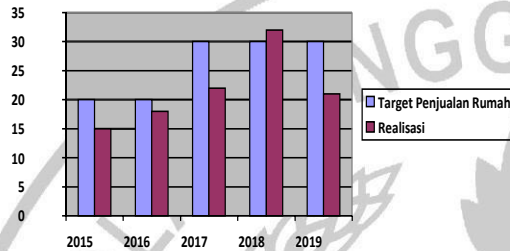
**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia yang handal merupakan hal yang dibutuhkan di era globalisasi. Setiap organisasi selalu mengharapkan sumber daya yang mampu berkerja secara efektif dan efisien agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Pada era globalisasi saat ini juga menimbulkan persaingan bisnis antar perusahaan yang makin sengit. Perusahaan yang saat ini lingkup bisnisnya hanya tingkat lokal harus lebih inovatif untuk menjamah pasar internasional. Perkembangan

perekonomian saat ini juga menuntut perusahaan lebih kreatif untuk menjaga kinerja perusahaan. PT. Tommy Putra Pratama adalah perusahaan utama yang membawahi banyak anak perusahaannya dan bidang utama pada PT. Tommy Putra Pratama adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengembang realestate di Jawa Timur sejak tahun 2010. Perumahan The Queen Residence cerme merupakan salah satu perumahan yang berada dalam pengembangan PT. Tommy Putra Pratama dan pada tahun 2023 akan melebarkan lagi untuk proyek The

Queen Residence 2 dengan lokasi yang juga strategis. Sebagai suatu perusahaan *realestate developer* yang sedang berkembang pesat, perusahaan harus tetap meningkatkan kinerja manajerialnya pada sisi

Diagram Target dan Realisasi Penjualan PT Tommy Putra Pratama 2015 - 2017



Sumber: Karyawan Bag administrasi PT. Tommy Putra Pratama (diolah sendiri)

penjualan, sumber daya manusia maupun kualitas pekerjaannya agar dapat bersaing dengan perusahaan *realestate developer* yang saat ini semakin berkembang pesat.

*Chart* diatas sedikit menjelaskan bahwa perealisasi penjualan unit padatahun 2015-2019 tidak mencapai target yang diberi oleh perusahaan. Terlihat dari bagan *chart* tersebut terdeteksi adanya permasalahan ketidak mampuan manajemen mengelola sumber daya manusia yang dimiliki , yaitu para karyawan, marketing, sales dan perusahaan rekanannya. Pada kondisi seperti itu menimbulkan realisasi laba 2015-2019 tidak tercapai dengan maksimal. Dalam upaya Peningkatan kinerja manajerial, Perusahaan sudah melakukan berbagai cara dengan memberi pelatihan mulai dari *inhouse training* dan *eksternal training* yang dimulai sejak tahun 2018 silam. Penelitian ini penting dilakukan sebagai gambaran aspek apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, adanya ketidak

konsistenan antar hasil pada penelitian – penelitian terdahulu dan juga mengembangkan penelitian yang pernah ditulis oleh Muhammd Ridwan & Fitri Hamelinda (2017) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial (survey pada kantor cabang pembantu bank di kota sungai penuh).

## RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

### Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

*Grand Theory* yang digunakan pada penelitian ini yaitu Teori penetapan tujuan. *Goal setting theory* memberi penjelasan hubungan yang tidak terpisahkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan kinerja. Konsep teori ini yaitu memahami tujuan juga akan mempengaruhi perilaku saat dia bekerja. *Goal Setting Theory* adalah salah satu bagian dari teori motivasi. Teori ini juga menyatakan perilaku seseorang diatur oleh pemikiran dan niat individu tersebut. Teori ini memperjelas juga bahwa penetapan tujuan yang terfokus dengan baik akan menciptakan hasil yang memuaskan (kinerja manajerial). Jika individu tersebut berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini yang mempengaruhi tindakan dan kinerjanya. Penetapan target yang makin lama makin tinggi menuntut kinerja manajerial yang lebih baik atau lebih kompeten. Begitu pun semakin sulit sebuah target atau tujuan perusahaan maka semakin ketat juga standar kinerja yang ditetapkan dalam perusahaan.

Berikutnya, Moran (1997) mengajukan prinsip goal-setting yang disebutnya sebagai SMART.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah hal yang sangat krusial pada manajemen perusahaan keseluruhan. Kinerja manajerial yang baik merupakan suatu parameter keberhasilan manajemen dalam meraih tujuannya. Menurut Stoner (1992) Kinerja manajerial yaitu bagaimana keefektifan dan efisiensi manajer dalam pencapaian tujuan organisasi. Bastian (2006) mengatakan secara umum kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja manajerial yaitu kinerja seseorang pada kegiatan manajerial seperti, planning, investigation, negotiation, dan representation.

### **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan suatu hal yang krusial dalam organisasi maupun perusahaan, dalam proses penyusunan anggaran mestinya melibatkan semua belah pihak yang wajib berpartisipasi didalamnya. Partisipasi anggaran juga termasuk hal yang penting dalam membentuk kinerja manajerial yang baik. Brownell (1986) menyebutkan dua alasan yaitu partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi dan berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan. Partisipasi anggaran bermanfaat karena dalam penyusunan anggaran partisipatif bisa menjadi wadah untuk bertukar informasi. Menurut Kurniawan (2015)

Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas, karena adanya keterlibatan manajer tingkat bawah dalam pembuatan anggaran, tujuan anggaran akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer yang akan menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar.

### **Komitmen Organisasi**

Hal yang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi salah satunya adalah komitmen organisasi dengan adanya komitmen yang tinggi dapat mempengaruhi orang karyawan dalam memberikan kinerja yang maksimal. Komitmen organisasi merupakan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja, sehingga dapat memberikan *feedback* kinerja yang baik. Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda (2017) mengatakan pengaruh pemimpin diperlukan agar kebijakan dan program kerja yang dibuat dapat diterima, selain itu untuk memotivasi karyawan supaya mendukung dan berkomitmen dalam melaksanakan keputusan yang dibuat. Komitmen organisasi juga diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu, Saal and Knight (2008). Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday, Steers, and Porter, 1979). Komitmen organisasi memiliki hubungan yang dekat pada perilaku

seorang manajer yang berkaitan langsung dengan organisasi tempat manajer bekerja. Oleh karena itu perlunya kepercayaan yang tinggi serta dukungan organisasi terhadap karyawan menjadi suatu hal yang penting bagi tiap-tiap anggota organisasi (Buchanan dan Boswell, 2002).

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, Thoha (2007). Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam menetapkan kepemimpinannya Dalam praktiknya nya pada dasarnya ada bermacam-macam model gaya kepemimpinan. Biasanya dalam suatu organisasi model gaya kepemimpinan setiap kepala divisi atau bagian mempunyai model gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

### **Motivasi Kerja**

Strees dan Porter (1996) dalam Harshanty (2011) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi dimana pengaruh penggerak, pengarahan, dan pemeliharaan perilaku sesuai dengan latar belakang tugas pekerjaan yang dilakukannya. Motivasi secara sederhana dapat diartikan “Motivating” yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan (Siagian, 1985: 129). Robbins (2008:125) mengemukakan bahwa

“motivasi adalah keinginan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dalam tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual”. Motivasi diartikan sebagai kekuatan energik yang berasal dari dalam maupun luar seorang manajer. Motivasi adalah pertimbangan kritis, karena kinerja pekerjaan yang efektif sering membutuhkan tingkat kemampuan dan motivasi yang tinggi.

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

Keterkaitan pada variabel partisipasi anggaran ini menurut saya berdasarkan teori Goal-Setting yaitu kesempatan untuk ikut dan membantu dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepercayaan diri dari para manajer dan pegawai level menengah lainnya, rasa keikutsertaan dalam pembuatan anggaran membuat ego mereka dalam berorganisasi merasa berkontribusi dengan baik.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran Brownell (1982).

**H1: Semakin tinggi Partisipasi Anggaran maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial**

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Keterkaitan pada variabel komitmen organisasi ini dengan kinerja manajerial menurut teori penetapan tujuan yaitu dimulai dari



maksud komitmen organisasi itu sendiri yang merupakan sikap yang mencerminkan nyaman atau tidaknya individu terhadap perusahaannya bekerja, ketika individu tersebut nyaman di tempat ia bekerja maka ia akan memberikan kemampuan yang terbaik untuk perusahaan dengan loyalitas yang tinggi dari karyawan, tujuan perusahaan akan semakin mudah tercapai.

**H2: Semakin tinggi Berkomitmen Organisasi maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial**

Manajer yang berorientasi pada standar kerja yang kaku serta menentukan metode kerja yang harus diikuti semua karyawan, serta mengawasi karyawan dengan ketat membuat manajer kurang disukai oleh bawahan. Sedangkan manajer yang berorientasi pada karyawan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan target dan membantu memastikan kinerja dengan membangkitkan kepercayaan kepada para manajer, keterkaitan pada variabel gaya kepemimpinan ini dengan kinerja manajerial yaitu gaya kepemimpinan yang efektif yaitu harus saling mendukung dan menerima kritik dari bawahan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak (Rosmiyati, 2012)

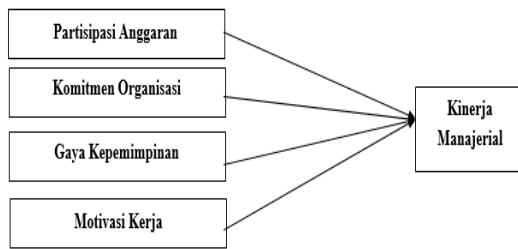
**H3 : Semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial**

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial**

Keterkaitan pada variabel motivasi kerja ini dengan kinerja manajerial menurut teori penetapan tujuan yaitu motivasi kerja memberikan gambaran dalam penentuan seberapa kerja keras dari seorang manajer dan intensitas usahanya. Semakin besar motivasi untuk loyalitas terhadap organisasi, maka akan semakin mudah mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai dan Sagala (2010:837) “motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sukses tidaknya tujuan sebuah organisasi tergantung pada aktivitas dan sumber daya manusia yang baik, dalam hal ini manajer wajib membangkitkan motivasi kerja setiap karyawannya. Manajer akan memotivasi bawahannya lebih mudah dengan cara mengetahui apa yang menjadi alasan karyawan ingin bekerja di perusahaan. Pentingnya motivasi kerja disebabkan bila semakin besar motivasi kerja yang dimiliki oleh manajer atau karyawan maka perilaku manajer dan karyawan akan ingin bekerja keras dan antusias untuk mencapai tujuan perusahaan yang optimal.

**H4 : Semakin tinggi Motivasi Kerja maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan uraian diatas maka disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yaitu *planning* yang dibuat sedemikian rupa, agar peneliti mendapatkan jawaban yang maksimal atas pertanyaan yang ada pada penelitiannya. Dimana, *planning* ini dilakukan sebelum peneliti memulai penelitiannya. (Syamsudin AR, 2006). Ada 2 jenis metode penelitian yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Disini peneliti mengambil salah satu dari metode tersebut, yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif. (Sugiyono, 2015) Metode kuantitatif ini merupakan metode yang berlandaskan terhadap filsafat positif, di mana hal ini digunakan dalam hal meneliti untuk sampel dari populasi lain, mengumpulkan data dengan instrumen penelitian lalu analisis data bersifat statistik karena digunakan untuk pengujian hipotesis yang telah ditentukan. karena penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data primer yang berupa angka, lalu akan diolah dan dianalisis untuk mendapatkan informasi ilmiah.

Metode analisis pada penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis verivikatif. Data primer penelitian ini

merupakan jawaban pertanyaan kuesioner yang diajukan kepada responden.

### Identifikasi Variabel

Pada penelitian ini menggunakan 2 jenis variabel. Variabel independen atau variabel bebas dan variabel dependen atau variabel terikat. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja manajerial. Variabel independen adalah variabel yang sifatnya mempengaruhi, pada penelitian ini variabel independennya adalah partisipasi anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), gaya kepemimpinan (X3), dan motivasi kerja (X4).

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Sub bab ini akan menjelaskan mengenai definisi operasional dan pengukuran di setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini, dengan tujuan agar para pembaca dapat memahami setiap variabel yang teridentifikasi dan cara pengukuran yang digunakan.

### Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel akhir, variabel endogen atau variabel akibat merupakan sebutan dari variabel dependen (Ghozali, 2011). Variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini yaitu Kinerja manajerial (Y).

Pengukuran kegiatan - kegiatan manajerial dalam penelitian ini mengacu pada penelitian yang pernah dilakukan oleh (Reynaldhie dan Mahmudi, 2016). Pengukuran kinerja manajerial menggunakan



persepsi diri masing-masing individu manajer terhadap kinerjanya (self rating performance). Sistem pengukuran yang dilakukan adalah dengan menggunakan skala likert dengan poin 1 sebagai skor terendah dan poin 5 sebagai skor tertinggi. Dalam pengukuran kinerja disini juga menggunakan skala Likert (1-5), yaitu Sangat Setuju, Setuju, Cukup Setuju, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju.

### **Variabel Independen**

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen merupakan variabel bebas. Variabel independen juga disebut sebagai variabel awal atau variabel penyebab atau juga variabel oksogen (Ghozali, 2011). Variabel independen adalah variabel yang sifatnya mempengaruhi, pada penelitian ini variabel independennya adalah partisipasi anggaran (X1), variabel ini diukur dengan 6 butir pernyataan seperti yang digunakan dalam penelitian (Supriyanto, 2016).

Penelitian ini menggunakan instrumen skala 5 poin dengan poin 1 menunjukkan bahwa tingkat partisipatif rendah, sedangkan skala 5 poin menunjukkan bahwa tingkat partisipatif tinggi. komitmen organisasi (X2) diukur dengan 8 butir pernyataan seperti yang digunakan dalam penelitian (Reynaldhie dan Mahmudi, 2016). Peneliti menggunakan skala likert 5 poin dalam pengukuran komitmen organisasi yang mana menjelaskan tentang 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju), gaya kepemimpinan (X3) instrumen

yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari Putra (2016), dengan 7 butir pertanyaan dan juga menggunakan skala likert 1 sampai 5, dan motivasi kerja (X4) Variabel ini diukur dengan 9 butir pernyataan seperti yang digunakan dalam penelitian (Murty & Hudiwinarsih, 2012). Penelitian ini menggunakan sistem pengukuran skala likert 1 sampai 5 dimana angka 1 merupakan skor terendah dan angka 5 merupakan skor tertinggi, 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam melakukan kegiatannya untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya (Suharsimi Arikunto, 2010). Pada penelitian ini membutuhkan instrumen penelitian.

### **Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer, asisten manajer, kabag, kasi dan karyawan - karyawan level menengah yang terlibat dalam pusat – pusat pertanggung jawaban pada PT Tommy Putra Pratama Grup ( The Queen Residence, Queen Pratama Medika, Maju Makmur, dan Queen Mart ) yang berjumlah 39 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *complete enumeration*. Teknik pengambilan sampel *complete enumeration* merupakan teknik pengambilan sampel dengan

menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel (Anshori dan Iswati, 2009: 71). Teknik pengambilan sampel ini dipilih karena jumlah anggota populasi relatif kecil. Sehingga, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer, asisten manajer, karu, kasi dan karyawan - karyawan level menengah yang terlibat dalam pusat – pusat pertanggung jawaban pada PT Tommy Putra Pratama Grup ( The Queen Residence, Queen Pratama Medika, Maju Makmur, dan Queen Mart ) yang berjumlah 39 orang.

## **Data dan Metode Pengumpulan Data**

### ***Observation***

Observasi pada penelitian ini dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung atau survey langsung pada lokasi penelitian yaitu PT Tommy Putra Pratama yang berkantor pusat di Jl Raya Dungus, Cerme.

### **Kuesioner**

Kuesioner berisi daftar pertanyaan. Kuesioner dibagikan ke 39 responden secara langsung juga dapat melalui online dengan mengisi google form pada link yang telah disediakan langsung sehingga hasil penelitiannya lebih jelas dan akurat.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Uji validitas menunjukkan ketentuan atau kepastian antara data aktual dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Untuk mendapatkan nilai validitas dari sebuah item dapat dilakukan dengan cara megkorelasikan skor item atas

total skor item dari variabel yang digunakan. Perhitungan validitas dalam penelitian ini menggunakan software aplikasi SPSS 24. Dinyatakan valid jika suatu konstruk mempunyai nilai signifikansi  $<0,05$ . Sebaliknya jika nilai signifikansi  $>0,05$  maka pernyataan tersebut tidak valid. Menurut Ghozali (2013; 111) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas tiap butir pertanyaan dalam instrumen kuesioner akan diuji dengan menggunakan cronbach's alpha dimana kuesioner dikatakan reliabel bila memiliki nilai cronbach alpha  $> 0,7$  (Ghozali, 2013; 111).

### **Teknik Analisis Data**

#### **Uji Asumsi Klasik**

Dalam penelitian ini juga menggunakan uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah data yang digunakan sudah memenuhi asumsi-asumsi dasar. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas

#### **Uji Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara untuk rumusan masalah penelitian. Dapat dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan kajian teori yang mana belum didasarkan pada fakta melalui data yang terkumpul. Pengujian hipotesis ini

digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dalam penelitian. Pengujian hipotesis dapat diukur dengan uji f, koefisien determinasi dan uji t. Berdasarkan tujuan dan kriteria yang sudah ditentukan, peneliti menggunakan manajer, asisten manajer, kabag, kasi dan karyawan - karyawan level menengah yang terlibat dalam pusat – pusat pertanggung jawaban pada PT Tommy Putra Pratama Grup sebagai responden dalam penelitian ini.

Survei pada PT Tommy Putra Pratama dilakukan dengan cara mendatangi secara langsung kantor pusat yang berada di JL Raya Dungus, Cerme untuk mendapatkan informasi mengenai jumlah pegawai yang dijadikan sebagai responden penelitian, serta untuk mengkonfirmasi kesediaan pegawai dalam berpartisipasi pada penelitian ini.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengumpulan Data Dari Responden

Model	Unstandardized Coefficients		Standarts Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1			
(Constant)	21,899	9,263	
Partisipasi Anggaran (X1)	0,592	0,198	0,367
Komitmen Organisasi (X2)	0,448	0,131	0,398
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,540	0,210	0,325
Motivasi Kerja (X4)	0,299	0,142	0,246

Sumber: Lampiran 5, data diolah

### Analisis Statistik Deskriptif

Berikut merupakan hasil analisis statistic deskriptif dari masing-masing variabel pada penelitian ini, dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden padaitem pernyataan partisipasi anggaran

dalam kategori setuju (S) dengan nilai 3,987. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan melaksanakan partisipasi anggaran. Rata-rata jawaban responden pada item-item pernyataan komitmen organisasi termasuk dalam kategori setuju dengan nilai 3,744. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Rata-rata jawaban responden pada item-item pernyataan Gaya Kepemimpinan termasuk dalam kategori sangat setuju dengan nilai 4,253. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki Gaya Kepemimpinan yang baik. Rata-rata jawaban responden pada item-item pernyataan Motivasi Kerja termasuk dalam kategori setuju dengan nilai 3,923. Hal ini menunjukkan bahwa manajer, asisten manajer, kabag, dan karyawan level menengah memiliki Motivasi Kerja yang tinggi. Rata-rata jawaban responden pada item-item pernyataan kinerja manajerial termasuk dalam kategori setuju (S) dengan nilai 4,019. Hal ini menunjukkan bahwa memiliki tingkat kinerja manajerial yang baik. Analisis ini digunakan dalam mendeskripsikan nilai-nilai hasil kuisisioner masing-masing variabel.

### Gambaran Subjek Penelitian

Berdasarkan tujuan dan kriteria yang sudah di tentukan, peneliti menggunakan manajer, asisten manajer, kabag, kasi dan karyawan - karyawan level menengah yang terlibat dalam pusat – pusat pertanggung jawaban pada PT Tommy Putra Pratama Grup sebagai responden dalam penelitian ini. Survei pada PT Tommy Putra Pratama dilakukan dengan cara mendatangi secara langsung kantor

pusat yang berada di JL Raya Dungus, Cerme untuk mendapatkan informasi mengenai jumlah pegawai yang dijadikan sebagai responden penelitian, serta untuk mengkonfirmasi kesediaan pegawai dalam berpartisipasi pada penelitian ini.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menjelaskan sebab akibat yang ditimbulkan antara variabel independen dengan variabel dependen. Berikut persamaan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = 21,899 + 0,592(PA) + 0,488(KO) + 0,540(GK) + 0,299(MK) + e$$

Persamaan hasil regresi linier berganda diatas sebagai berikut:

1. Nilai konstanta positif sebesar 21,899, artinya jika Partisipasi Anggaran (X1), Komitmen Organisasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Motivasi Kerja (X4) nilainya adalah 0, maka Kinerja Manajerial (Y) akan meningkat sebesar 21,899.
2. Koefisien regresi dari variabel Partisipasi Anggaran (X1) adalah sebesar 0,592 yang artinya apabila variabel Partisipasi Anggaran (X1) berubah, maka Kinerja Manajerial (Y) akan meningkat sebesar 0,592 dengan asumsi Komitmen Organisasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Motivasi Kerja (X4) nilainya tetap. Koefisien Partisipasi

Anggaran (X1) memiliki nilai yang positif artinya semakin naik nilai Partisipasi Anggaran (X1) maka nilai Kinerja Manajerial (Y) juga meningkat.

3. Koefisien regresi dari variabel Komitmen Organisasi (X2) adalah sebesar 0,488, artinya apabila variabel Komitmen Organisasi (X2) berubah, maka Kinerja Manajerial (Y) akan meningkat sebesar 0,488 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.
4. Koefisien regresi dari variabel Gaya Kepemimpinan (X3) adalah sebesar 0,540, artinya apabila variabel Gaya Kepemimpinan (X3) berubah, maka Kinerja Manajerial (Y) akan meningkat sebesar 0,540 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.
5. Koefisien regresi dari variabel Motivasi Kerja (X4) adalah sebesar 0,299, artinya apabila variabel Motivasi Kerja (X4) berubah, maka Kinerja Manajerial (Y) akan meningkat sebesar 0,299 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah nilai residual yang telah distandarisi pada variabel terikat untuk setiap variabel

berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini dilakukan dengan uji statistic non parametrik *Kolmogorov Smirnov*, dengan melihat nilai Asymp. Sig (2-tailed)  $\geq 0,05$  berdistribusi normal dan Asymp. Sig (2-tailed)  $< 0,05$  tidak berdistribusi normal.

	Unstandardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200

Sumber: Hasil Output SPSS

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai dari Asymp Sig (2-tailed) adalah  $0,200 \geq 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh dari pengujian berdistribusi normal dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

## 2. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2018) uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah model regresi terjadi hubungan atau korelasi antar variabel independen. Uji multikolinieritas dapat diuji dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF  $\geq 10$  atau *tolerance*  $< 0,1$  maka dapat disimpulkan terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi begitu sebaliknya. Berikut merupakan hasil uji multikolinieritas :

Variabel	Tolerance	VIF
Partisipasi Anggaran (X1)	0,833	1,201
Komitmen Organisasi (X2)	0,926	1,080
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,786	1,272
Motivasi Kerja (X4)	0,925	1,081

Sumber: Hasil Output SPSS

Tabel menunjukkan hasil uji multikolinieritas bahwa nilai *tolerance* dari keseluruhan masing-masing variabel independen  $\geq 0,10$  yaitu sebesar 0,833 (Partisipasi Anggaran), 0,926 (Komitmen Organisasi), 0,786 (Gaya Kepemimpinan), dan 0,925 (Motivasi Kerja). Dari tabel menunjukkan nilai VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen pada model regresi tersebut tidak mempunyai masalah multikolinieritas.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghazali (2018) uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan beberapa cara salah satunya dengan menggunakan uji glejser. Dalam penelitian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas menggunakan uji glejser. Jika nilai signifikansi  $\geq 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas begitu sebaliknya jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terjadi heteroskedastisitas. Berikut hasil pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji glejser:

Model		Sig.
1	Partisipasi Anggaran (X1)	0,833
	Komitmen Organisasi (X2)	0,926
	Gaya Kepemimpinan (X3)	0,786
	Motivasi Kerja (X4)	0,925
	Partisipasi Anggaran (X1)	0,833
	Komitmen Organisasi (X2)	0,926

Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari keseluruhan variabel memiliki nilai  $\text{sig} \geq 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak mengalami masalah heteroskedastisitas

## Uji Hipotesis

### 1. Uji f

Uji statistik digunakan untuk menguji apakah variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi  $\leq 0,05$  maka semua variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Begitu sebaliknya jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka semua variabel independen secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
467,823	4	116,956	11,346	,000 <sup>b</sup>
350,485	34	10,308		
818,308	38			

Sumber: Hasil Output SPSS

Hasil uji f dapat dilihat bahwa nilai  $\text{Sig } 0,000 \leq 0,05$ . Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa uji fit yang berarti bahwa semua variabel independen secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

## 2. Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2018) koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Apabila nilai  $R^2 = 0$  maka dapat dikatakan bahwa tidak ada hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen sedangkan apabila nilai  $R^2 = 1$  maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,756 <sup>a</sup>	0,572	<b>0,521</b>	3,211

Sumber: Hasil Output SPSS

Tabel berikut memperlihatkan bahwa nilai dari Adjusted R Square mendekati nol. Jika nilai  $R^2$  mendekati nol Hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 52,1%. Variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 52,1% variasi variabel dependen, sedangkan sisanya sebesar 47,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### Uji t

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui signifikansi masing-masing variabel independen secara individual atau secara partial dalam menjelaskan variabel dependen. Jika nilai signifikansi masing-masing variabel  $> 0,05$  berarti bahwa variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Begitu sebaliknya jika nilai signifikansi  $\leq 0,05$  maka variabel

independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Model		T	Sig.
1	(Constant)	-2,364	,024
	X1	2,985	,005
	X2	3,410	,002
	X3	2,569	,015
	X4	2,106	,043

Sumber: Hasil Output SPSS

1. Pengujian Hipotesis Pertama  
Variabel Partisipasi Anggaran (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,005 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya variabel Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
2. Pengujian Hipotesis Kedua  
Variabel Komitmen Organisasi (X2) memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya variabel Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
3. Pengujian Hipotesis Ketiga  
Variabel Gaya Kepemimpinan (X3) memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,015 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya variabel Gaya Kepemimpinan (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
4. Pengujian Hipotesis Keempat  
Variabel Motivasi Kerja (X4) memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,043 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$

diterima yang artinya variabel Motivasi Kerja (X4) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Sampel dalam penelitian ini yaitu manajerial pada PT Tommy Putra Pratama Grup dengan responden adalah manajer, asisten manajer, kabag, dan karyawan level menengah yang ada pada pusat pertanggungjawaban PT Tommy Putra Pratama Grup. Penelitian ini menggunakan metode observasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat utama pengumpulan data, yang kemudian hasil kuesioner diuji menggunakan uji instrumen validitas dan reliabilitas, kemudian diuji menggunakan uji asumsi klasik dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 24.0. Kesimpulan dari hasil pengujian adalah sebagai berikut :

1. Variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penyusunan Anggaran partisipasif akan melibatkan sebagian besar individu di dalam suatu organisasi, semakin banyak individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran maka semakin banyak pula individu yang akan meningkatkan kinerjanya agar anggarannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Apabila



setiap level perwakilan unit/ sub unit pada PT Tommy Putra Pratama dapat ikut menyampaikan partisipasi anggarannya tentunya akan membuat para manajer lebih mudah dalam pembuatan keputusan sehingga kinerja manajerial perusahaan akan meningkat.

2. Variabel Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan karakteristik dari PT Tommy Putra Pratama yang telah memiliki budaya dan nilai-nilai yang sudah terbentuk sejak lama. Hal ini juga didukung oleh rata-rata lama bekerja pada PT Tommy Putra Pratama mayoritas adalah 1 sampai 5 tahun, hal tersebut dapat diartikan bahwa para manajerial memiliki komitmen yang tinggi dan sudah diterapkan sehingga mereka bekerja lebih keras sebagai bentuk kepedulian mereka terhadap nasib organisasi.

3. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Manajerial pada PT Tommy Putra Pratama memiliki gaya kepemimpinan yang baik untuk dapat meningkatkan kinerja yang bagus antara bawahan maupun sesama atasan. Dengan adanya hubungan kerja yang baik akan membuat organisasi semakin lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Tercapainya suatu tujuan akan menghasilkan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang efektif. Semakin baik gaya kepemimpinan seseorang, maka akan semakin baik pula pemimpin tersebut untuk meningkatkan kinerja manajerial nya.

4. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. PT Tommy Putra Pratama memberikan motivasi terhadap karyawan berupa gaji dan bonus yang sesuai dengan beban kerja, serta tidak membedakan – bedakan antar pekerja. Hal ini membuat para manajer dan karyawan terutama pada bagian marketing termotivasi untuk memberikan kinerja dan hasil yang terbaik untuk perusahaan. Hal ini juga dikarenakan adanya kesesuaian dari manajerial terhadap harapan yang diperoleh dan apa yang dikerjakan dalam organisasi tersebut.

#### **Keterbatasan**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian. Adapun keterbatasan pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Jumlah sampel hanya sebesar 39 responden yang bila sampel lebih besar memungkinkan hasil yang berbeda
2. Penyebaran kuesioner secara online yang membuat kurangnya hubungan secara internal dalam menggali informasi yang lebih dalam tentang perusahaan
3. Dikarenakan padat nya agenda kegiatan akhir tahun pada PT Tommy Putra Pratama membuat responden mengisi kuesioner menjadi sangat lama

#### **Saran**

Dari keterbatasan penelitian diatas, maka dapat diberikan saran atau masukan antara lain :

1. Pada penelitian selanjutnya, sebaiknya peneliti dapat mempertimbangkan waktu penelitian

dalam penyebaran kuisioner dan pengumpulan data agar dapat mempersingkat waktu juga mendapatkan hasil yang maksimal.

2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas sampel penelitian sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi secara umum.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asrin. 2015. Pengaruh Partisipasi, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Valid* Vol. 12 No. 4, 429 – 438
- Dista Widia Sari, Muhammad Arfan, dan Syukry Abdullah. 2017. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Kejaksaan Negeri Wilayah Aceh. *Jurnal Megister Akuntansi*. Volume 6, nomor 2, Mei 2017, 20 – 31
- Euis Emiliasari. 2017. Pengaruh Soft Skill Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Pelangi Malang. *E – Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen*.
- Feliana Sulijaya & Nurainun Bangun. 2017. Pengaruh Total Quality Management, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Sekar Bumi, Tbk. *Jurnal Akuntansi*/Volume Xix, No. 03, September 2015: 433-448.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. 2017. The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance. *European Journal of Training and Development*.
- Ida Ayu Widyawati & Maria M Ratna Sari. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* Vol.19.1. April (2017): 311-336.
- Muhammad Ridwan & Fitri Hamelinda. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh). *Jurnal Manajemen Dan Terapan: Mankeu*, Volume 06 No.03, September- Desember 2017, 169 – 181.
- Mowday, R. Steers, And Porter. 1979. The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 15: 172-187.

- Nawari. 2010. Analisis Regresi dengan MS Excel 2007 dan SPSS 17. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- OYEWO, Babajide & ADYEYE, Gbadegesin, 2018. "Budgetary Participation And Managerial Performance In Public Sector Organisations: A Study From Nigeria," *Annals of Spiru Haret University, Economic Series, Universitatea Spiru Haret*, vol. 9(1), pages 47-76.
- Pemi Pangestu Andika. 2019. Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi. *Jrap (Jurnal Riset Akuntansi Dan Perpajakan)* Vol. 6, No. 2, Juni 2019, Hal 13-22.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behavior*, 12th Edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Romario, F. D., Putri, I. G. A. M. A. D., Badera, I. D. N., & Putra, I. N. W. A. (2019). Effect of budget participation towards regional government managerial performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(3), 101-107
- Saal, F.E. Dan Knight, P.A. 2008. *Industrial/Organizational Psychology: Science And Practice*. 2nd Edition. Pacific Grove, California: Books/Cole Publishing Company.
- Saputro Nugroho Widhi Dan Dr. Erma Setyawati, Ak, M.M. 2015. Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Pemerintah. *Benefit. Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Volume 19, Nomor 1, Juni 2015, 64– 79.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsudin AR DN Vismaia S. Damaianti, *Metode Penelitian Pendidikan Bangsa*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 87
- Tjiptono, F. 2001. *Manajemen Jasa (Kedua)*. Yogyakarta: Andi Offset
- Ulber, Silalahi. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.