

## KINERJA MANAJERIAL DAN FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA

### MANAGERIAL PERFORMANCE AND AFFECTING FACTORS

Septiatul Laila<sup>1</sup>, Ahmad Nurikhsan<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Y.A.I  
[Ahmad.nurikhsan1@gmail.com](mailto:Ahmad.nurikhsan1@gmail.com)

**Abstrak** - Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kinerja dan motivasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala likert. Populasi dalam penelitian ini adalah 7 perusahaan perkantoran industri di Provinsi DKI Jakarta. Sampel yang diteliti adalah 7 Perusahaan Industri Peternakan di Provinsi DKI Jakarta. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kepuasan kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa secara bersama-sama partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kinerja dan motivasi memberikan kontribusi terhadap variabel dependen kinerja manajerial sebesar 51,6% sedangkan sisanya 49,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.

Kata kunci: Kinerja Manajerial, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kinerja & Motivasi.

**Abstract** - The purpose of this study was to analyze the effect of budgetary participation, organizational commitment, performance satisfaction and motivation on managerial performance. This study is a quantitative study using primary data obtained from questionnaires and measured using a Likert scale. The population in this study were 7 industrial office companies in DKI Jakarta Province. The samples studied were 7 Livestock Industry Companies in DKI Jakarta Province. Data analysis used multiple linear regression. The results of this study are budgetary participation has an effect on managerial performance. Organizational commitment has an effect on managerial performance. Performance satisfaction has an effect on managerial performance. Motivation has no effect on managerial performance. The coefficient of determination shows that jointly budgetary participation, organizational commitment, performance satisfaction and motivation contribute to the dependent variable of managerial performance by 51.6% while the remaining 49.4% is influenced by other variables not examined in the study.

**Keywords:** Managerial Performance, Participation in Budget Preparation, Organizational Commitment, Performance satisfaction & Motivation.

#### PENDAHULUAN

Berdasarkan perkembangan jaman yang semakin maju dan mengalami dampak perubahan sangat cepat secara signifikan sehingga kinerja manajer berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. pada persaingan-persaingan yang sangat ketat di seluruh perusahaan khususnya Negara Indonesia. Hal tersebut mendorong semua pihak-pihak pelaku ekonomi atau perusahaan untuk terus melakukan gagasan baru, perubahan-perubahan dan perbaikan untuk menciptakan efisiensi usahan dan daya saing yang sangat ketat supaya tetap menjadi perusahaan produktif dan mendapatkan keunggulan yang kompetitif.

Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting

yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas (French *et al*, 1960 dalam Krisler Bonardi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono, 2006). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selama empat dasawarsa terakhir partisipasi penyusunan anggaran serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial telah menarik minat berberapa peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut (Argyris 1952, Milani 1975, Kenis 1979, Brownell 1981, Brownell dan McInnes 1986, Nur Indriantoro 1993, Bambang Supomo 1998).

Brownell dan McInnes, (1986: Dunk, 1990) dalam Wahyudin Nor (2007) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenankan bawahannya untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan menyangkut pekerjaannya umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya. Kepuasan kerja di sini merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Komitmen Organisasi juga berperan penting dalam suatu organisasi, karena komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Individu yang memiliki ikatan emosional akan memicu tumbuhnya komitmen organisasional yang akan berusaha mencapai tujuan perusahaan dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Jika komitmen organisasi telah di buat oleh perusahaan maka individu akan memberikan usaha yang maksimal untuk perusahaan. Selain dari itu individu akan lebih terlibat aktif untuk memajukan keberlangsungan organisasi serta mengarahkan organisasi menjadi lebih baik lagi di masa yang akan datang, sehingga dengan adanya peran organisasi yang baik maka akan meningkatkan kepuasan kinerja dan kinerja manajerial perusahaan. Sebaliknya apabila individu mempunyai sikap organisasi yang rendah maka akan lebih cenderung memntingkan dirinya sendiri, selain itu tidak ada niat untuk memajukan organisasi dampak kemungkinannya tidak tercapai kepuasan kerja dan peningkatan kinerja manajerial diperusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah kepuasan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja maka manajer harus menjalankan fungsi manajemen yang sangat baik dan terampil yaitu dengan komitmen organisasi, meningkatkan kinerja karyawan, memotivasi dan pengarahan dalam bentuk nyata untuk menciptakan berbagai perubahan dan peningkatan daya saing di era perkembangan ekonomi yang sangat cepat ini. Di dalam industri peternakan, untuk terus meningkatkan dan mengikuti persaingan yang sangat ketat di sector peternakan maka manajer harus memiliki strategi, gagasan yang baik dan keunggulan yang kompetitif untuk jangka panjang supaya tetap bisa bertahan, bersaing dan terus berkembang.

Selain dari faktor Komitemen organisasi dan kepuasan kinerja yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah perlunya motivasi terhadap organisasi perusahaan. Karena dengan memotivasi akan ada nilai positif yang tertanam, pada umumnya individu akan bekerja apabila ada dorongan atau mempunyai keinginan yang dicapai. Motivasi akan menimbulkan semangat dorongan untuk bekerja lebih giat memicu emosional yang positif. Motivasi sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, semua pekerjaan akan di lakukan dengan semangat dan bergairah sehingga menghasilkan hasil yang optimal sesuai harapan untuk mendukung tercapainya tujuan yang di inginkan dengan efisien dan efektif. Jika motivasi berhasil dengan baik tujuan perusahaan akan tercapai dengan mudah dan penilaian kinerja manajerial dalam perusahaan tersebut baik.

## TINJAUAN LITERATUR

### Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah suatu istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil dari kinerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggabungkan tingkat penacapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan perhitungan indikator masukan, keluaran, manfaat dan dampak ( Mardiasmo, 2002). Menurut anwar (Felina sulijaya dan Nurainun Bangun, 2015) Kinerja manajerial merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara atasan dan karyawannya langsung. Sedangkan menurut yuliana, Nadirsyah dan Umar Bakar (2012), "keinerja manajerial adalah para individu anggota sebuah organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial".

### Penyusunan Anggaran

Anggaran dalam pengertian umum adalah suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, dan biasanya dinyatakan dalam satuan yang untuk periode tertentu (Anthony dan Dearden, 1998). (Atkinson dan Kaplan, 1995) bahkan mengemukakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang akan diharapkan, direncanakan, atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu di masa yang akan datang. Sedangkan Gibson (2000) mempertegas pengertian anggaran sebagai suatu rencana menyeluruh dan terkoordinasi yang dinyatakan dengan istilah keuangan, untuk operasi dan sumber-sumber organisasi pada periode khusus di masa yang akan datang.

### Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi, Menurut (Manogra, 1997) dan (Ahmad, 2007) dalam (Ginanjari Apriansyah, 2014) komitmen organisasi dimana suatu tingkat karyawan mengidentifikasi dengan mengorganisasikan dan Ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian di dalamnya. Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi sifat positif karyawan yang dapat di hubungkan dengan kinerja. Komitmen organisasi bisa tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Porter et al, 1974). Menurut (Niva Anola, 2011) menyebutkan komitmen organisasi memiliki 3 sikap poin penting; (1.) Rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, (2.) Rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, (3.) Dan mempunyai rasa kesetiaan pada organisasi. Menurut (Trisnaningsih, 2007) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai suatu panduan sikap dan perilaku. Komitmen organisasi bisa tumbuh di sebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan nilai yang ada serta tekad mengabdikan. Bagi individu dengan pencapaian komitmen yang tinggi, tujuan organisasi merupakan hal yang penting. Sebaliknya bagi individu yang pencapaiannya rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi.

### Kepuasan Kinerja

Kepuasan kinerja menurut Siagian (2003:126), kepuasan kinerja ialah cara pandang seseorang, baik bersifat positif maupun negative tentang pekerjaannya. Artinya anda dapat merumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi tempat mereka berkarya. Sebaliknya dengan orang yang tidak puas terhadap pekerjaannya apapun faktor-faktor penyebab ketidakpuasan itu seperti misalnya gaji yang rendah, pekerjaan yang membosankan, kondisi lingkungan rekan kerja yang kurang baik

dan sebagainya akan menimbulkan sikap negatif terhadap terhadap organisa tempat mereka bekerja. Implikasinya bagi manajemen ialah bahwa semakin banyak orang yang merasa puas yang berakibat pada sikap positif terhadap organisasi tersebut. Tugas-tugas pemberian motivasi relatif semakin mudah, tapi sebaliknya apabila lebih banyak yang merasa tidak puas dengan kinerjanya maka akan cenderung menampilkan perilaku yang negatif. Menurut Luthans (2006: 243) kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Isyandi (2004: 137) kepuasan kerja *job satisfaction* adalah suatu perasaan yang menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan. Kepuasan merupakan pengalaman seseorang dalam pekerjaannya yang dicapai melalui pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan psikologi maupun kebutuhan fisiologis.

#### Motivasi

Wilson bangun (2012: 313) mengatakan bahwa motivasi di identifikasikan seebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur . Robbins dan Coulter (2012: 458) menjelaskan "*motivation refers to process by which a person's efforts are energized, directed, and sustained toward attaining a goal*". Sedangkan menurut rivai dan sagala (2009: 837), "Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu". Berdasarkan dari pengertian-pengertian di atas, dapat kita simpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu sikap yang bisa menimbulkan semangat baru atau keinginan yang kuat untuk melakukan tindakan supaya sesuatu yang di inginkan bisa mencapai tujuannya.

#### Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran secara potensial menjadi alat ukur manajemen yang sangat bermanfaat yang memberikan beberapa tujuan. Selain memberikan cara untuk mengkonversi visi kinerja manajer ke dalam serangkaian taktik terorganisir dan dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi atau *progress*. mempunyai pemikiran implikasi perilaku, seperti terkait dengan usaha menginvestasikan pemikiran mengenai masa depan dan komitmen untuk mencapai target kinerja Manajerial (Kenneth A. Merchant dan Wim A. Van der Stade 2014:355) Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menyusun dan menstrukturisasi pekerja untuk mencapai komitmen organisasi tentunya melibatkan peran penting manajerial. Dalam ilmu manajemen yang begitu banyak perubahan dimasa sekarang ini seperti pengorganisasian dan struktur organisasi. Para manajer selalu mengevaluasi kembali pengorganisasian dan struktur organisasi untuk menghasilkan komitmen organisasi yang di inginkan. Dari desain yang di formulasikan oleh para penulis manajemen terdahulu, seperti Henri Fayol dan Max Weber, menawarkan prinsip-prinsip structural untuk diikuti para manajer, dalam mendefinisikan Pengorganisasian, Struktur Organisasi dan Bagan Organisasi. Dalam hal ini tentunya manajer berpengaruh terhadap komitmen Organisasi untuk enam elemen: spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi ( Stephen P. Robbins, Mary Coulter. 2016:306)

#### Kepuasan Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial

Kepuasan Kinerja menurut siagian (2003:126) dalam jurnal Ginanjar Apriansyah, Zirman dan Rusli (2014) kepuasan kinerja adalah cara pandang seseorang baik positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Tentunya kepuasan kinerja akan tercapai, apabila manajemen berhasil memberikan nilai positif baik dalam bentuk moral, tanda mata ataupun hadiah.

#### Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi adalah yang menyebabkan orang berperilaku untuk meningkatkan Semangat atau kemauannya. Dorongan ini dapat disebabkan oleh faktor-faktor yang berada dalam dirinya dan faktor-faktor yang kemungkinan berasal dari luar dirinya. Tingkatan motivasi kerja seseorang akan berbeda dengan yang lainnya seberapa tinggi pengaruh terhadap faktor internal maupun eksternal terhadap perilakunya. Namun peningkatan motivasi kinerja, dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan motivasi dalam rangka penyegaran dan penyadaran, untuk meningkatkan kinerjanya kembali dan arti penting untuk apa kita bekerja. Motivasi merupakan dorongan atau keinginan untuk meningkatkan usaha dan mencapai keberhasilan perusahaan ke level lebih tinggi lagi. Motivasi mengarah pada keputusan mengenai berapa banyak kita usaha terus berkembang dengan keinginan yang lebih maju lagi dalam situasi apapun. Karyawan dengan motivasi kerja tinggi akan lebih mudah diajak berkerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan begitu pula sebaliknya. (Darsono Prawironegoro dan Hanif, 2009;12).

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi yang diambil didalam penelitian ini adalah manajer atau bagian tertentu yang sudah di tunjuk untuk memimpin dan terlibat dalam komitmen oragaisasi, kepuasan kinerja, dan motivasi pada perusahaan industri peternakan di Jakarta. Dimana pada penelitian ini penulis hanya pilih berdasarkan kategori ruang lingkup yang sama maka kuesioner akan tepat sasaran.

Metode sampling digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel bertujuna (purposive sampling menthod) diaman manajer atau kepala bagian atau pihak yang akan terlibat dalam partisipasi komitmen kinerja, kepuasan kinerja dan motivasi dengan kriteria sebagai berikut; (1) terlibat dan mempunyai pengaruh pada komitmen organisasi, (2) telah menduduki jabatan sebagai manajer minimal satu tahun, (3) Terlibat momotivator setiap individual yang berada di organsasi, (4) mengetahui kinerja manajerial yang telah dicapai.

### Operasional Variabel Penelitian

#### Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

Partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Sardjito dan Muthaher, 2007 h.8). Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Ada 8 item pertanyaan yang dipakai untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala Likert lima poin, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan partisipasi tinggi.

#### Komitmen Organisasi (X2)

Komitmen organisasi adalah keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowdat et al, 1979, dalam Darlis, 2001). Untuk menilai organisasi responden di guanakan 10 pertanyaan. Setiap pertanyaan diukur menggunakan skala liker 5, yang menunjukan 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju.

#### Kepuasan kinerja (X3)

Kepuasan kerja adalah dampak yang di rasakan oleh individu atas keinginan atau harapan ketiak tercapai dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja akan timbul jika individu telah mencapai apa yang telah individu lakukan atas usaha yang telah dilaluinya.masing individu pastinya

mempunya kepuasan kerja masing-masing termasuk individu yang berorganisasipun pasti mempunyai kepuasan yang berbeda-beda. Menurut Andriyanto (2008: 29).

Motivasi (X4)

Motivasi merupakan sikap kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi. Yang di kondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Motivasi menggunakan 6 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (udai, 1985), dalam Mas'ud (2004).

Kinerja Manajerial (Y)

Sebagai individu anggota organisasi yang berpengaruh dalam kegiatan manajerial seperti, komitmen organisai, kepuasan kinerja dan motivasi yang dapat meningkatkan kualitas perkembangan yang lebih baik lagi bagi perusahaan. Menurut stela (2013) dalam (Carmila manica, 2015) mengatakan pengukuran kinerja bisa berlajan jika indikator perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, penelitian staff, negoisasi dan representasi serta satu pengukuran kerja secara keseluruhan. Menurut Mahoney dkk (1963), dan shubi (2010), dalam Ginanjar A. (2014) di ukur sembilan bidang aktifitas yaitu; perencanaan, pengkoordinasian, evaluasi pengawasan staff, negoisasi dan representasi, untuk menilai responden menggunakan 10 pertanyaan dan skala 1 sampai 5, dimana skala terendah adalah 1, dan skala tertinggi adalah 5.

Uji Signifikansi Regresi Berganda

Uji signifikansi regresi berganda atau uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hipotesis nol (Ho) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$  (tidak ada pengaruh  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  dan  $X_6$  secara bersama-sama terhadap Y)

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq \beta_6 \neq 0$  (ada pengaruh  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  dan  $X_6$  secara bersama-sama terhadap Y)

Artinya, apakah semua variabel bebas bukan merupakan penjelasan yang signifikan terhadap variabel terikat.

Statistik Uji

$$F_o = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien determinasi

n = Jumlah data atau kasus

k = Jumlah variabel independen

1) Kriteria Uji

$F_o > F_{\text{-tabel}}$  : signifikan, maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.

$F_o < F_{\text{-tabel}}$  : tidak signifikan, maka  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak.

$t_0 < -t_{\frac{\alpha}{2}} ; (n-3)$ ; signifikan  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima

$-t_{\frac{\alpha}{2};(n-3)} < t_0 < t_{\frac{\alpha}{2};(n-3)}$  ; tidak signifikan ,  $H_0$  diterima

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	5.158	6.737		.766	.446
	partisipasi anggaran	.322	.099	.266	3.247	.002
	komitmen organisasi	.360	.080	.363	4.489	.000
	kepuasan kinerja	.380	.086	.357	4.424	.000
	Motivasi	-.128	.184	-.054	-.698	.487

a. Dependent Variable: kinerja manajerial

Hipotesis pertama (H1)

Dari hasil pengolahan data partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) Dengan Kinerja manajerial (Y). menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengujian pertama dapat dilihat dari tabel 4.15 diatas, hasil analisis regresi dapat dihitung dari  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh probabilitas signifikansi  $0,02 < 0,05$  dengan nilai  $t_{hitung} = 3,247 > t_{tabel} = 1,988667$ . Berarti  $H_a$  diterima. Sehingga pada penelitian ini penyusunan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian Carmila Manica (2016), menyatakan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial yang meneliti pada perusahaan farmasi di Indonesia. Penelitian ini juga di sejalan dengan penelitian Azhar dkk (2009), Subagiyo (2004), Kusuma (2013), Indarto dan Ayu (2011) dalam Carmila Manica (2016) terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Sumarsono (2005) dalam Ginanzar Apriyansyah, Zirman (2014), yang di perkuat juga dengan penelitian Ginanzar Apriyansyah, Zirman (2014) yang menyatakan bahwa patisipasi anggaran tidak memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja manajerial. Sumarsono (2005) yang meneliti pada kantor utama bank di Jakarta, dan untuk Ginanzar Apriyansyah, Zirman (2014) meneliti pada perhotelan di Provinsi Riau.

Hipotesis kedua (H2)

Dari hasil pengolahan data Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) Dengan Kinerja manajerial (Y). menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengujian pertama dapat dilihat dari tabel 4.16 diatas, hasil analisis regresi dapat dihitung dari  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh probabilitas signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan nilai  $t_{hitung} = 4,489 > t_{tabel} = 1,98667$ . Berarti  $H_0$  diterima. Sehingga pada penelitian ini komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. berpengaruhnya komitmen organisasi menunjukkan bahwa ada rasa konsistennya komitmen organisasi pada organisasi tersebut. Hasil Penelitian ini sependapat dengan penelitian Ginanzar Apriyansyah, Zirman (2014), dan Felina Sulijaya, Nurainun Bangun (2015), yang menyatakan bahwa bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

### Hipotesis Ketiga (H3)

Dari hasil pengolahan data Kepuasan Kinerja ( $X_3$ ) Dengan Kinerja manajeria (Y). menjelaskan bahwa Kepuasan Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengujian pertama dapat dilihat dari tabel 4.17 diatas, hasil analisis regresi dapat dihitung dari  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh probabilitas signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan nilai  $t_{hitung} = 4,424 > t_{tabel} = 1,9866$ . Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang dan signifikan antara kepuasan kinerja terhadap kinerja manajerial. Hasil Penelitian ini tidak sejalan dengan Ginajar Apriansyah (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja manajerial. Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh siswana (2010), dalam Ginanjar Apriyansyah (2014), yang menyatakan bahwa kepuasan kinerja berpengaruh terhadap kinerja amanjerial. Rahmatulah Baharuddin Wahab (2012), menyatakan kepuasan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin orang merasa puas dengan hasil kerjanya akan ada sikap positif yang terus berkembang.

### Hipotesis Keempat (H4)

Dari hasil pengolahan data Motivasi ( $X_4$ ) Dengan Kinerja manajeria (Y). menjelaskan bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengujian pertama dapat dilihat dari tabel 4.18 diatas, hasil analisis regresi dapat dihitung dari  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh probabilitas signifikansi probabilitas signifikansi  $0,487 > 0,05$  dengan nilai  $t_{hitung} = 0,698 < t_{tabel} = 1,98667$ . Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang tidak signifikan antara Motivasi terhadap kinerja manajerial. Hasil Penelitian ini tidak sependapat dengan penelitian Felina suljaya, Nurainun Bangun(2014) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Manajerial. Hal ini mencerminkan motivasi terhadap kinerja manajerial harus sering dilakukan untuk meningkatkan mutu dalam bekerja.

### Hipotesis Kelima (H5)

Nilai statistic  $F_{hitung} = 21,772 > F_{tabel} = 2,480$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti pengalaman kerja ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan independensi ( $X_3$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas audit (Y). Nilai adjusted R-Square sebesar 0,506, artinya besarnya koefisien determinasi sebesar 0,506 hal ini menyatakan bahwa variabel independen menjelaskan variabel dependen sebesar 50,6%. Sisanya 49,4% dipengaruhi oleh variable lain seperti *due professional care*, akuntabilitas dan lain-lain. Hal ini berarti, semakin aktifnya partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kinerja dan motivasi akan meningkatkan kinerja manajeria yang dihasilkan manajer. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah tingkat partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kinerja dan motivasi akan semakin rendah pula kinerja manajerial yang dihasilkan manajer.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, di uji menggunakan uji T. Dengan nilai  $t_{hitung} = 3,247 > t_{tabel} = 1,98867$ . Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, di uji menggunakan uji T. Dengan nilai  $t_{hitung} = 4,489 > t_{tabel} = 1,98867$ . Kepuasan kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, di uji menggunakan uji T. Dengan nilai  $t_{hitung} = 4,424 > t_{tabel} = 1,98867$ . Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, di uji menggunakan uji T. Dengan nilai  $t_{hitung} = 0,698 < t_{tabel} = 1,98867$ . Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kinerja dan motivasi berhubungan secara bersama-sama di uji dengan uji F. Dengan nilai  $f_{hitung} = 21,772 > 2,4800 f_{tabel}$ .

Keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain: (1)Peneliti ini menggunakan metode survey melalui kuesioner, peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas di organisasi. Sehingga

kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis,(2) Kurang bersedianya para pihak Perusahaan kuesioner dikarenakan terdapat banyak faktor, antara lain karena waktu yang kurang tepat, kesibukan masing-masing bagian, serta para manajer yang tidak berada di tempat karena memiliki tugas di luar kota. Sehingga terkadang pihak manajer atau setarap manajer tidak selalu memberikan data yang akurat terhadap kuesioner yang dibagikan, hal ini menjadikan data kurang akurat, (3) Hasil penelitian ini hanya dapat dijadikan analisis pada obyek penelitian yang terbatas pada kantor industri peternakan di Jakarta, sehingga memungkinkan adanya perbedaan hasil penelitian dan kesimpulan apabila penelitian dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dengan profesi yang berbeda pula.

Berdasarkan kepada keterbatasan-keterbatasan yang ada, maka hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau saran untuk peneliti selanjutnya antara lain: (1) Untuk mendapatkan hasil yang maksimal lakukanlah wawancara secara langsung kepada pihak manajer agar mendapatkan data yang lebih tepat dan akurat,(2) Penelitian selanjutnya agar dilakukan pada waktu yang tepat dan menambah waktu yang lebih lama karena semakin lama waktu dan semakin tepat penempatan waktu penelitian maka hasil penelitian akan lebih baik, (3) Memperluas wilayah sampel penelitian dengan memperluas beberapa sampling area di sekitar wilayah DKI Jakarta dan luar kota. Sehingga, objek penelitian pada kinerja manajerial wilayah lain hasilnya dapat digeneralisasikan,(4) Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar menambahkan variabel independen karena masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial. Seperti *Job-Relevant Information*, Budaya organisasi, dll.

## REFERENSI

- Ahmad Syaifuddin Zuhri (2015), "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial". *Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Medan 2015*.
- Dista W. Sari, Muh. Arfan dan Syukry A. (2017) "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Kejaksaan Negeri Wilayah Aceh". *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. ISSN 2302-0164, Vol. 5, No. 2, Hal. 12.
- Feliana Sulijaya dan Nurainun Bangun (2015), "Pengaruh Total Quality management, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja manajerial". *Jurnal Akutansi* Vol. XIX, No. 3, Hal. 433-448.
- Ginanjar Apriansyah, Zirman dan Rusli (2014), "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, *JOB-Relevant Information* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perhotelan di Provinsi Riau". *Jurnal Jom Fekom* Vol. 1 No.2 Hal. 1-22.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stade. (2014) *manajemen*. Edisi 3. Penerjemaah: Anna Partina, Adinda Presanti, Merry Ridy dan rekan-rekan, Jakarta: Salemba Empat.

---

STIE Y.A.I (2017), *Pendoman Penyusunan Skripsi* – STIE. Y.A.I  
Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Y.A.I

Supartini, Suyamto (2015), “Kepuasan Kerja, Komitem Organisasi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Pemerintah Daerah”. *Jurnal Bisnis & Ekonomi* , Vol. 13, No. 2.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2016). *Manajemen*. Edisi 13 jilid 1 Penerjemah: wahyu dkk., Jakarta: Penerbit Erlangga.

Sugiyono. (2010), *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Zuwesty Eka Putrid dan Ricky Adiguna (2014). “ Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 4 No. 3 Hal. 138-160.