

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN,  
KOMITMEN ORGANISASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT. XYZ**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program Sarjana Terapan (DIV) pada Program Sarjana Terapan (DIV)  
Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**Farid Habib Prasetyo**

**40011421655034**

**PROGRAM DIPLOMA IV (SARJANA TERAPAN)  
AKUNTANSI PERPAJAKAN  
DEPARTEMEN BISNIS DAN KEUANGAN  
SEKOLAH VOKASI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2023**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Farid Habib Prasetyo  
Nomor Induk Mahasiswa : 40011421655034  
Fakultas : Sekolah Vokasi  
Program Studi : Akuntansi Perpajakan  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Partisipasi Penyusunan  
Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya  
Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja  
terhadap Kinerja Manajerial pada PT. XYZ

Semarang, 8 Agustus 2023

Dosen Pembimbing



Alfita Rakhmayani, S.E., M.Ak.

NIP. 199209302020122017

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Farid Habib Prasetyo  
Nomor Induk Mahasiswa : 40011421655034  
Fakultas : Sekolah Vokasi  
Program Studi : Akuntansi Perpajakan  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran,  
Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan,  
dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja  
Manajerial pada PT. XYZ

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 10 Agustus 2023.

### Tim Penguji

1. Maya Aresteria, S.E., M.Si., Akt (.....)
2. Deddy Sulestiyono, S.E., S.T., M.M (.....)
3. Alfita Rakhmayani, S.E., M.Ak (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Farid Habib Prasetyo menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. XYZ yang disusun untuk melengkapi persyaratan menjadi Sarjana Terapan pada Program Diploma IV (S1 Terapan) Akuntansi Perpajakan Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro adalah hasil tulisan saya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 Juli 2023

Yang membuat pernyataan,



Farid Habib Prasetyo

NIM. 40011421655034

## **ABSTRAK**

Pemulihan pertumbuhan ekonomi setelah pandemi covid-19 mengharuskan pelaku usaha mampu menyesuaikan terhadap ketidakpastian dalam lingkungan bisnisnya. Upaya peningkatan kualitas kinerja pelaku usaha dapat dilihat dari kinerja manajerial melalui rencana dan target yang telah disepakati bersama. PT. XYZ sebagai pelaku usaha bidang kehutanan berusaha meningkatkan kinerja manajerial melalui pendapatan, fenomena perusahaan dari pendapatan perusahaan tahun 2016 hingga 2021 menjelaskan antara target dan realisasi pendapatan belum tercapai target yang disepakati bersama. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menguji besaran pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada PT.XYZ.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif melalui penyebaran kuesioner, pengujian statistik dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan alat statistik SPSS 26.0. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan total sampling, dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 karyawan PT. XYZ. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: kinerja manajerial, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja.

## ***ABSTRACT***

*The recovery of economic growth after the Covid-19 pandemic requires business actors to be able to adjust to uncertainty in their business environment. Efforts to improve the quality of business actors' performance can be seen from managerial performance through mutually agreed plans and targets. PT. XYZ as a forestry business actor seeks to improve managerial performance through revenue, the company's phenomenon from company revenue in 2016 to 2021 explains that the target and revenue realization have not been achieved by the mutually agreed target. The purpose of this study is to examine the magnitude of the influence of budget participation, organizational commitment, leadership style, and work motivation on managerial performance at PT. XYZ.*

*This research includes a type of quantitative research through the distribution of questionnaires, statistical testing is carried out using multiple linear regression analysis with SPSS 26.0 statistical tools. Sampling in this study uses total sampling, where the number of samples is equal to the population. The sample in this study was 80 employees of PT. XYZ. The results showed that budget participation had a positive and significant effect on managerial performance. The results showed that organizational commitment has a positive and significant effect on managerial performance. The results showed that leadership style had a negative and significant effect on managerial performance. The results showed that work motivation had a positive and significant effect on managerial performance.*

*Keywords: managerial performance, budget participation, organizational commitment, leadership style, and work motivation.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. XYZ” dapat terselesaikan dengan baik. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Yos Johan Utama, S.H., M.Hum., selaku Rektor Universitas Diponegoro;
2. Prof Dr. Ir. Budiyo, M.Si., selaku Dekan Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro;
3. Drs. Dul Muid, M.Si., Akt., selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Perpajakan Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro;
4. Clara Yully Diana Ekaristi, S.E., M.Acc, selaku Dosen Wali Sarjana Terapan Akuntansi Perpajakan Kelas Transfer;
5. Alfita Rakhmayani, S.E., M.Ak, selaku Dosen Pembimbing yang dengan ikhlas dan sabar telah mendampingi dan memberikan nasihat serta pengetahuannya kepada penulis. Penulis mengucapkan banyak terima kasih serta memohon maaf atas segala kesalahan selama penyusunan skripsi. Semoga Ibu dan keluarga senantiasa dilimpahkan kesehatan dan kebahagiaan.

6. Direktur Utama PT. XYZ yang telah memberikan izin praktik kerja lapangan sekaligus untuk melakukan penelitian skripsi kepada penulis.
7. Seluruh responden PT. XYZ yang telah ikut berpartisipasi dalam penelitian yang dilakukan.
8. Orang tua dan kakak yang selalu mengalirkan doa, nasihat, motivasi dan kasih sayang yang membuat penulis untuk selalu semangat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
9. Sahabatku, Brilliant Dwiza Novema, Adela Amelinda, Rosyadah Fairuz Hitotsu, Rofi Ayu Suryoningrum, Afina Fariha Sadida, dan Nisrina Azahra Nurrahmadini. Terimakasih atas dukungan dan doa yang selalu diberikan kepada penulis. Dengan begitu penulis memiliki semangat untuk menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT selalu memberkahi kalian dengan kebahagiaan dan kesehatan.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat keterbatasan sehingga jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan sebagai masukan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 19 Juli 2023

Penulis



Farid Habib Prasetyo

## DAFTAR ISI

|                                                                       |      |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| PERSETUJUAN SKRIPSI .....                                             | ii   |
| PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....                                       | iii  |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....                                 | iv   |
| ABSTRAK .....                                                         | v    |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                                 | vi   |
| KATA PENGANTAR .....                                                  | vii  |
| DAFTAR ISI .....                                                      | ix   |
| DAFTAR TABEL .....                                                    | xii  |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                   | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                                 | xiv  |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                               | 1    |
| 1.1 Latar Belakang .....                                              | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                             | 11   |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                           | 12   |
| 1.4 Kegunaan Penelitian.....                                          | 13   |
| 1.5 Sistematika Penelitian .....                                      | 14   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....                                          | 15   |
| 2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....                      | 15   |
| 2.1.1 Landasan Teori.....                                             | 15   |
| 2.1.2 Penelitian Terdahulu .....                                      | 30   |
| 2.2 Kerangka Pemikiran.....                                           | 38   |
| 2.3 Pengembangan Hipotesis .....                                      | 39   |
| 2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial ..... | 39   |
| 2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial .....  | 41   |
| 2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial .....    | 43   |
| 2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial .....       | 44   |
| BAB III METODE PENELITIAN.....                                        | 46   |
| 3.1 Definisi Operasional Variabel.....                                | 46   |
| 3.1.1 Kinerja Manajerial .....                                        | 46   |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.2 Partisipasi Anggaran .....                                     | 47 |
| 3.1.3 Komitmen Organisasi.....                                       | 48 |
| 3.1.4 Gaya Kepemimpinan.....                                         | 49 |
| 3.1.5 Motivasi Kerja.....                                            | 50 |
| 3.2 Populasi dan Sampel .....                                        | 52 |
| 3.2.1 Populasi .....                                                 | 52 |
| 3.2.2 Sampel.....                                                    | 53 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data .....                                      | 54 |
| 3.3.1 Jenis Data .....                                               | 54 |
| 3.3.2 Sumber Data.....                                               | 54 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data .....                                    | 55 |
| 3.5 Metode Analisis data.....                                        | 56 |
| 3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif .....                            | 56 |
| 3.5.2 Uji Kualitas Data.....                                         | 57 |
| 3.5.3 Uji Asumsi Klasik.....                                         | 59 |
| 3.5.4 Uji Hipotesis .....                                            | 61 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....                                    | 63 |
| 4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....                                  | 63 |
| 4.2 Analisis Data .....                                              | 66 |
| 4.2.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....                       | 66 |
| 4.2.2 Hasil Uji Kualitas Data .....                                  | 72 |
| 4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....                                   | 76 |
| 4.2.4 Hasil Uji Hipotesis .....                                      | 80 |
| 4.3 Interpretasi Hasil .....                                         | 84 |
| 4.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial..... | 84 |
| 4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial ..... | 86 |
| 4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial .....   | 88 |
| 4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial .....      | 90 |
| BAB V PENUTUP.....                                                   | 92 |
| 5.1 Kesimpulan .....                                                 | 92 |
| 5.2 Keterbatasan.....                                                | 93 |
| 5.3 Saran.....                                                       | 94 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| DAFTAR PUSTAKA ..... | 95  |
| LAMPIRAN .....       | 101 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabel 1.1</b> Anggaran dan Realisasi Anggaran PT. XYZ Tahun 2016-2021 ..... | 6  |
| <b>Tabel 2.1</b> Ringkasan Penelitian Terdahulu.....                           | 34 |
| <b>Tabel 3.1</b> Instrumen Pengukuran Kinerja Manajerial .....                 | 46 |
| <b>Tabel 3.2</b> Instrumen Pengukuran Partisipasi Anggaran .....               | 47 |
| <b>Tabel 3.3</b> Instrumen Pengukuran Komitmen Organisasi .....                | 48 |
| <b>Tabel 3.4</b> Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan.....                   | 49 |
| <b>Tabel 3.5</b> Instrumen Pengukuran Motivasi Kerja.....                      | 50 |
| <b>Tabel 3.6</b> Ringkasan Operasional Variabel .....                          | 51 |
| <b>Tabel 3.7</b> Komposisi Karyawan PT. XYZ .....                              | 53 |
| <b>Tabel 3.8</b> <i>Skala Likert</i> .....                                     | 55 |
| <b>Tabel 3.9</b> Kategori Statistik Deskriptif.....                            | 57 |
| <b>Tabel 4.1</b> Jumlah Kuesioner .....                                        | 64 |
| <b>Tabel 4.2</b> Karakteristik Responden .....                                 | 64 |
| <b>Tabel 4.3</b> Hasil Statistik Deskriptif Partisipasi Anggaran.....          | 66 |
| <b>Tabel 4.4</b> Hasil Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi .....          | 67 |
| <b>Tabel 4.5</b> Hasil Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan .....            | 68 |
| <b>Tabel 4.6</b> Hasil Statistik Deskriptif Motivasi Kerja .....               | 70 |
| <b>Tabel 4.7</b> Hasil Statistik Deskriptif Kinerja Manajerial .....           | 71 |
| <b>Tabel 4.8</b> Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran .....                | 72 |
| <b>Tabel 4.9</b> Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi .....                 | 73 |
| <b>Tabel 4.10</b> Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....                   | 73 |
| <b>Tabel 4.11</b> Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja.....                      | 74 |
| <b>Tabel 4.12</b> Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial.....                  | 75 |
| <b>Tabel 4.13</b> Hasil Uji Reliabilitas .....                                 | 75 |
| <b>Tabel 4.14</b> <i>Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....                         | 77 |
| <b>Tabel 4.15</b> Hasil Uji Multikolonieritas.....                             | 78 |
| <b>Tabel 4.16</b> Hasil Uji Regresi Liner Berganda .....                       | 80 |
| <b>Tabel 4.17</b> Hasil Uji Koefisien Determinasi .....                        | 82 |
| <b>Tabel 4.18</b> Hasil Uji t .....                                            | 83 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gambar 2.1</b> Kerangka Pemikiran .....                          | 39 |
| <b>Gambar 4.1</b> Histogram Uji Normalitas.....                     | 76 |
| <b>Gambar 4.2</b> Grafik <i>Normal P-P Plot</i> .....               | 77 |
| <b>Gambar 4.3</b> <i>Scatter Plot</i> Uji Heteroskedastisitas ..... | 79 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Lampiran 1</b> Surat Izin Pra Penelitian .....             | 101 |
| <b>Lampiran 2</b> Persetujuan Surat Izin Pra Penelitian ..... | 102 |
| <b>Lampiran 3</b> Perizinan Magang Penelitian .....           | 103 |
| <b>Lampiran 4</b> Persetujuan Magang.....                     | 104 |
| <b>Lampiran 5</b> Kuesioner Penelitian .....                  | 105 |
| <b>Lampiran 6</b> Karakteristik Responden.....                | 112 |
| <b>Lampiran 7</b> Tabulasi Jawaban Responden .....            | 114 |
| <b>Lampiran 8</b> Olah Data SPSS 26 .....                     | 124 |
| <b>Lampiran 9</b> r-tabel .....                               | 136 |
| <b>Lampiran 10</b> t-tabel .....                              | 137 |