

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Data

Deskriptif adalah menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat simpulan yang berbentuk umum atau generalisasi. Dalam deskripsi data ini penulis akan menggambarkan kondisi responden yang menjadi sampel penelitian ini dilihat dari karakteristik responden antara lain:

##### 4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah kota Metro. Data yang digunakan adalah data primer yang dilaksanakan penyebaran kuesioner secara langsung kepada objek penelitian. Peneliti mengambil sampel sebanyak 66 responden yang di ambil dari Dinas Kesbang dan Politik kota Metro, data sampel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini:

**Tabel 4.1 Asal Dinas Responden**

No.	Nama Dinas	Responden
1.	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Metro	6
2.	Dinas Kesehatan Kota Metro	5
3.	Dinas Sosial Kota Metro	5
4.	Dinas Lingkungan Hidup Kota Metro	5
5.	Dinas Ketahanan Pangan Pertanian dan Perikanan Kota Metro	5
6.	Dinas Perhubungan Kota Metro	5
7.	Dinas Perdagangan Kota Metro	5
8.	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Metro	5
9.	Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Metro	5
10.	Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil Menengah dan Perindustrian Pemerintah Kota Metro	5

11.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kota metro	5
12.	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah Kota Metro	5
13.	Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro	5
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>

*Sumber : Data Kuesioner Penelitian data 2021*

Adapun gambaran karakteristik data kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini :

**Tabel 4.2 Karakteristik Data Kuesioner**

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Kuesioner yang dikirim	66
2.	Kuesioner yang kembali	66
3.	Kuesioner yang tidak kembali	0
4.	<b>Presentase Pengembalian</b>	<b>100%</b>
5.	Kuesioner yang tidak dapat digunakan	0
6.	Kuesioner yang diolah	66
7.	<b>Presentase kuesioner yang diolah</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Kuesioner Penelitian data 2021*

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

##### 4.1.2.1. Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Gambaran umum mengenai responden OPD di kota Metro berdasarkan jenis kelamin yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Laki-Laki	38	58%
Perempuan	28	42%
<b>Jumlah</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Berdasarkan pada tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa karakteristik jenis kelamin dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki sebanyak 38 orang dengan tingkat persentase sebanyak 58%, sedangkan responden yang memiliki jenis kelamin perempuan sebanyak 28 orang dengan tingkat presentase 42%.

#### **4.1.2.2. Berdasarkan Umur Responden**

Gambaran umum mengenai responden OPD kota Metro berdasarkan umur responden pada saat pengambilan sampel :

**Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Umur**

<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
26-35 Tahun	17	26%
36-45 Tahun	33	49%
> 45 Tahun	16	25%
<b>Jumlah</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Dari tabel 4.4 diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah responden yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yaitu pada usia 26-35 tahun memiliki jumlah sebanyak 17 orang dengan presentase 26%, kemudian pada usia 36-45 tahun memiliki jumlah 33 orang dengan nilai presentase 49%, dan untuk usia lebih dari 45 tahun memiliki jumlah 16 orang dengan tingkat presentase 25%.

#### **4.1.2.3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden**

Gambaran umum mengenai responden OPD di kota Metro berdasarkan tingkat pendidikan yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
SMA	0	0%
Diploma 3	0	0%
Strata 1	35	52%
Strata 2	31	48%
<b>Jumlah</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Dari hasil tabel 4.5 dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dalam partisipasi terhadap penyusunan penelitian. Berdasarkan tingkat pendidikan Strata 1 memiliki data sebanyak 35 orang dengan jumlah tingkatan presentase 52%, sedangkan tingkatan Strata 2 memiliki data 31 orang dengan tingkatan presentase 48%.

#### **4.1.2.4. Berdasarkan Jabatan Responden**

Gambaran umum mengenai responden OPD di kota Metro berdasarkan tingkat jabatan yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan tingkat Jabatan**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Kepala Dinas	6	9%
Kepala Bagian/Bidang	13	20%
Kepala Sub.Bagian/Bidang	26	40%
Kepala Seksi	13	19%
Penjabat Lainnya	8	12%
<b>Jumlah</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Dari hasil tabel 4.6 dapat diketahui bahwa setiap jabatan responden yang ikut dalam patisipasi penyusunan anggaran yaitu untuk Kepala Dinas memiliki data sebanyak 6 orang dengan tingkat presentase 9%, kemudian Kepala Bagian/Bidang sebanyak 13 orang dengan jumlah presentase 20%, Kepala Sub.Bagian/Bidang sebanyak 26

orang dengan tingkat presentase 40% , Kepala Seksi sebanyak 13 orang dengan tingkat presentase 19%, dan terakhir Penjabat Lainnya sebanyak 8 orang dengan tingkat presentase 12%.

#### 4.1.2.5. Berdasarkan Lama Bekerja Responden

Untuk mengetahui lama bekerja responden, sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
1-5 Tahun	4	6%
6-10 Tahun	10	15%
11-15 Tahun	17	25%
16-20 Tahun	16	25%
> 20 Tahun	19	29%
<b>Jumlah</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Dari data tabel 4.7 dapat diketahui lama bekerja dari setiap responden yaitu terdapat lama bekerja 1-5 Tahun dengan jumlah 4 orang dengan tingkat presentase 6%, kemudian lama bekerja 6-10 Tahun memiliki jumlah 10 orang dengan tingkat presentase 15%, selanjutnya lama bekerja 11-15 Tahun memiliki jumlah 17 orang dengan tingkat presentase 25%, selanjutnya lama bekerja 16-20 Tahun memiliki jumlah 16 orang dengan tingkat presentase 25%, dan terakhir tingkat lama bekerja lebih dari 20 Tahun sebanyak 19 Orang dengan tingkat presentase 29%.

## 4.2 Hasil Analisis Data

### 4.2.1 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan analisis yang digunakan dalam meringkas perbandingan beberapa variabel data skala dalam satu tabel dan dapat digunakan untuk melakukan pengamatan penyimpanan data. Hasil pengujian statistik deskriptif disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.8****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Anggaran Partisipatif	66	2	5	4,82	,579
Kinerja Manajerial	66	2	5	4,86	,460
Komitmen Organisasi	66	1	5	4,48	1,126
Budaya Organisasi	66	1	5	3,94	1,477
Gaya Kepemimpinan	66	2	5	4,82	,524
Valid N (listwise)	66				

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.8 terdapat jumlah responden sebanyak 66 orang responden. Variabel (X) Anggaran Partisipatif memiliki nilai minimum 2, untuk nilai maximum 5, dan memiliki nilai mean 4,82 dan standar deviasi sebesar 0,579. Untuk variabel (Y) Kinerja Manajerial memiliki nilai minimum 2, nilai maximum 5, dan nilai mean 4,86 dan standar deviasi sebesar 0,460. Sedangkan untuk variabel moderasi (VM1) Komitmen Organisasi memiliki nilai minimum 1, nilai maximum 5 dan nilai mean 4,48 dan standar deviasi 1,126. Untuk variabel moderasi (VM2) Budaya Organisasi memiliki nilai minimum 1, nilai maximum 5, mean 3,94 dan standar deviasi 1,477. Dan terakhir variabel moderasi (VM3) Gaya Kepemimpinan memiliki nilai minimum 2, nilai maximum 5, dan mean 4,82 dan standar deviasi sebesar 0,524. Dengan menarik kesimpulan bahwa responden setuju penyusunan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor dari kinerja manajerial.

## **4.2.2 Uji Kualitas Data**

### **4.2.2.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan s/esuatu yang akan diukur kuesioner tersebut. Butir pertanyaan dikatakan valid apabila korelasi nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Selanjutnya  $r$  tabel dicari pada signifikansi 0,05 dengan uji sisi dan jumlah data = 66, maka didapat  $r$  tabel sebesar 0,242. Dan  $r$  tabel yang didapat tersebut dibandingkan dengan nilai  $r$

hitung yang dapat dilihat pada masing-masing variabel dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total yaitu sebagai berikut :

Penelitian ini menggunakan tabel satu arah pada uji R tabelnya dengan tingkat kepercayaan 95% dan error sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ )

**Tabel 4.9**

**Hasil Perhitungan Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X)**

<b>Item pertanyaan</b>	<b>r Hitung</b>	<b>r Tabel</b>	<b>Hasil</b>	<b>Simpulan</b>
Pertanyaan 1	0,507	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 2	0,518	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 3	0,643	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 4	0,347	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 5	0,379	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 6	0,459	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 7	0,533	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 8	0,399	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 9	0,592	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 10	0,467	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 11	0,326	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 12	0,489	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 13	0,443	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 14	0,522	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021- SPSS-Ver 20*

Hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam setiap variabel (X) memiliki nilai korelasi diatas 0,242 sebagai nilai batas suatu item. Sehingga dapat dikatakan bahwa item angkat variabel partisipasi penyusunan anggaran (X) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Tabel 4.10

## Hasil Perhitungan Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Item pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Hasil	Simpulan
Pertanyaan 1	0,659	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 2	0,647	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 3	0,563	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 4	0,889	0,242	$r_{Hitung} < r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 5	0,731	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 6	0,564	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 7	0,561	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 8	0,485	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 9	0,770	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 10	0,708	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 11	0,731	0,242	$r_{Hitung} < r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 12	0,652	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 13	0,565	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 14	0,556	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 15	0,533	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 16	0,350	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 17	0,556	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 18	0,688	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 19	0,641	0,242	$r_{Hitung} < r_{Tabel}$	Valid

Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021- SPSS-Ver 20

Hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam setiap variabel Kinerja Manajerial (Y) memiliki nilai korelasi diatas 0,242 sebagai nilai batas suatu item. Sehingga dapat dikatakan bahwa item angkat variabel Kinerja Manajerial (Y) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Tabel 4.11

## Hasil Perhitungan Validitas Variabel Komitmen Organisasi (VM1)

Item pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Hasil	Simpulan
Pertanyaan 1	0,758	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 2	0,744	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 3	0,533	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 4	0,483	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 5	0,697	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 6	0,664	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 7	0,553	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 8	0,642	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 9	0,823	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 10	0,451	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 11	0,854	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 12	0,499	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 13	0,617	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid

Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021- SPSS-Ver 20

Hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam setiap variabel Komitmen Organisasi (VM1) memiliki nilai korelasi diatas 0,242 sebagai nilai batas suatu item. Sehingga dapat dikatakan bahwa item angkat variabel Komitmen Organisasi (VM1) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Tabel 4.12

## Hasil Perhitungan Validitas Variabel Budaya Organisasi (VM2)

Item pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Hasil	Simpulan
Pertanyaan 1	0,714	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 2	0,754	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 3	0,800	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 4	0,919	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 5	0,803	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 6	0,835	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 7	0,843	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 8	0,777	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 9	0,834	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 10	0,720	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 11	0,850	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 12	0,563	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 13	0,869	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 14	0,417	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 15	0,495	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 16	0,824	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 17	0,901	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 18	0,909	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 19	0,909	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid

Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021- SPSS-Ver 20

Hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam setiap variabel Budaya Organisasi (VM2) memiliki nilai korelasi diatas 0,242 sebagai nilai batas suatu item. Sehingga dapat dikatakan bahwa item angkat variabel Budaya Organisasi (VM2) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Tabel 4.13

## Hasil Perhitungan Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (VM3)

Item pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Hasil	Simpulan
Pertanyaan 1	0,760	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 2	0,582	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 3	0,710	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 4	0,733	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 5	0,616	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 6	0,567	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 7	0,628	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 8	0,703	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 9	0,752	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 10	0,788	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 11	0,626	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 12	0,861	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 13	0,677	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 14	0,843	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 15	0,913	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 16	0,953	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 17	0,903	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 18	0,728	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 19	0,650	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 20	0,695	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid
Pertanyaan 21	0,380	0,242	$r_{Hitung} > r_{Tabel}$	Valid

Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021

Hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam setiap variabel Gaya Kepemimpinan (VM3) memiliki nilai

korelasi diatas 0,242 sebagai nilai batas suatu item. Sehingga dapat dikatakan bahwa item angkat variabel Gaya Kepemimpinan (VM3) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

#### 4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik (Ghozali 2011).

Hasil pengujian reliabilitas terhadap item-item pertanyaan pada variabel Mnggaran Partisipatif, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan dapat dilihat pada output *Reliability Statistics* dari nilai *Cronbach's Alpha* pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.14 Uji Reliabilitas**

No.	Keterangan	( <i>Cronbach's Alpha</i> )	R tabel	Hasil
1.	Anggaran Partisipatif	0,710	0,6	Reliabel
2.	Kinerja Manajerial	0,751	0,6	Reliabel
3.	Komitmen Organisasi	0,748	0,6	Reliabel
4.	Budaya Organisasi	0,751	0,6	Reliabel
5.	Gaya Kepemimpinan	0,761	0,6	Reliabel

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Berdasarkan data hasil pengujian *reliability* pada tabel diatas diketahui nilai *Cronbach's Alpha* rata-rata diatas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

#### 4.2.3 Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi yang baik harus memenuhi tidak adanya masalah asumsi klasik dalam modelnya. Jika masih terdapat masalah asumsi klasik maka model adanya masalah asumsi klasik, maka akan dilakukan langkah revisi model untuk

mengilangkan masalah tersebut. Pengujian asumsi klasik akan dilakukan berikut ini:

#### 4.2.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam suatu variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian apakah data layak atau tidak untuk dianalisis. Data dikatakan berdistribusi normal apabila koefisien asymp sign (2-tailed) lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Hasil uji normalitas dapat dilihat di tabel berikut ini:

**Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	5,17675139
Most Extreme Differences	Absolute	,233
	Positive	,177
	Negative	-,233
Kolmogorov-Smirnov Z		1,894
Asymp. Sig. (2-tailed)		,002

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Berdasarkan dari output diatas daapt disimpulkan pada kolom *Kolmogrov-Smirnov Z* sebesar 1,894 dan dari hasil tersebut terlihat bahwa nilai signifikan dengan uji *one sample Kolmogrov-Smirnov* dibawah 0,05 yaitu 0,002. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut terdistribusi secara tidak normal.

#### 4.2.3.2. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali, 2011).

Adanya Multikolinearitas dapat dilihat dari tolerance value atau nilai variance inflation factor (VIF). Jika nilai tolerance di bawah 1 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) tidak lebih dari 10 maka model terbebas dari multikolinearitas.

**Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolonieritas**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	57,274	16,726		3,424	,001		
	Anggaran Partisipatif	-,104	,198	-,071	-,525	,602	,770	1,299
	Komitmen Organisasi	,496	,182	,369	2,724	,008	,766	1,306
	Budaya Organisasi	,110	,096	,136	1,146	,256	,993	1,007
	Gaya Kepemimpinan	,009	,075	,014	,115	,908	,998	1,002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Berdasarkan tabel 4.16 hasil uji multikolonieritas dapat disimpulkan bahwa anggaran partisipatif dan komitmen organisasi tidak terjadi multikolonieritas dengan masing-masing nilai :

1. Anggaran partisipatif memiliki nilai *tolerance* rendah dari 0,10 senilai 0,770 dan VIF senilai kurang dari 10 yaitu 1,299.
2. Sedangkan komitmen organisasi nilai *tolerance* lebih rendah dari 0,10 senilai 0,766 dan VIF senilai lebih rendah dari 10 yaitu 1,306.
3. Untuk budaya organisasi memiliki nilai *tolerance* lebih rendah dari 0,10 senilai 0,993 dan VIF senilai lebih rendah dari 10 yaitu 1,007.
4. Gaya kepemimpinan memiliki nilai *tolerance* lebih rendah dari 0,10 yaitu 0,993 dan VIF lebih rendah dari 10 yaitu 1,019.

#### 4.2.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedasitas. Pengujian untuk melihat ada atau tidaknya Heteroskedisitas dapat dilakukan dengan melihat scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Jika titik-titik pada scatter plot tersebut membentuk pola tertentu yang teratur (misal

bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka dapat diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas yang dilakukan pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :

**Tabel 4.17 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	57,274	16,726		3,424	,001
	Anggaran Partisipatif	-,104	,198	-,071	-,525	,602
	Komitmen Organisasi	,496	,182	,369	2,724	,008
	Budaya Organisasi	,110	,096	,136	1,146	,256
	Gaya Kepemimpinan	,009	,075	,014	,115	,908

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Berdasarkan data dari tabel 4.17 terlihat bahwa variabel anggaran partisipatif, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki sig > 0,05( 602, 256 dan 908 > 0,05) sedangkan untuk variabel komitmen organisasi memiliki sig 0,008 < 0,05. Yang menyimpulkan bahwa hanya ada 3 variabel yang memenuhi syarat terhindar dari heteroskedastisitas dan hanya satu yang terkena heteroskedastisitas.

#### **4.2.3.4. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Menurut Ghozali (2011) ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi salah satunya adalah Uji Durbin Watson.

**Tabel 4.18 Hasil Uji Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,377 <sup>a</sup>	,142	,086	5,344	2,140

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Anggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Berdasarkan tabel diatas nilai Durbin-Watson sebesar 2,140 dengan nilai tabel dengan menggunakan sigifikan 5%, jumlah sampel sebanyak 66 orang dan jumlah variabel independent sebanyak  $K-1 = 1$ , maka tabel durbin watson akan didapatkan nilai sebagai berikut DL sebesar 1,570 dan DU sebesar 1,631 hal ini menunjukkan nilai durbin watson sebagai berikut :

Diperoleh kesimpulan bahwa nilai yang sesuai dan terhindar dari uji autokorelasi yaitu  $d > dl$  dimana  $2,140 > 1,570$  yang artinya bahwa tidak ada autokorelasi yang bersifat positif. Sedangkan hasil lainnya diabaikan karena nilai positif mendukung terhindar autokorelasi.

### **4.3 Hasi Pengujian Hipotesis**

#### **4.3.1. Analisis Regresi Sederhana**

Untuk mengetahui pola pengaruh variabel bebas dalam penelitian ini, maka disusun persamaan regresi Linier Sederhana untuk hipotesis pertama. Regresi Linier Berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap variabel terikat kinerja manajerial. Analisis regresi tersebut menghasilkan koefisien-koefisien regresi yang menunjukkan arah hubungan yang ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi Sederhana**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	81,238	12,190		6,665	,000		
	Anggaran Partisipatif	,163	,182	,111	,897	,373	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Dari tabel 4.18 tersebut dapat disimpulkan persamaan :

$$Y = a + BX + e$$

$$Y = 81,238 + 0,163X + e$$

Dari persamaan regresi tersebut, maka dapat disimpulkan hasil persamaan menunjukkan bahwa :

Nilai *koefisien* Anggaran Partisipatif sebesar 0,163 nilai ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan/penurunan penyusunan anggaran partisipatif sebesar 1 satuan diprediksi akan meningkatnya kinerja manajerial yaitu sebesar 0,163. Hal ini menyatakan bahwa arah model tersebut adalah positif.

### **1.3.2 Moderated Regression Analysis**

Tujuan menggunakan analisis regresi moderasi adalah untuk menguji seberapa besar pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Hasil analisis regresi moderasi adalah sebagai berikut menggunakan SPSS Ver 20 :

**Tabel 4.20 Hasil Analisis Moderated Regression Analysis**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	100,189	12,981		7,718	,000		
	Anggaran Partisipatif	-,831	,364	-,567	-2,284	,026	,222	4,496
	Moderasi 1	,009	,003	,666	3,043	,003	,286	3,491
	Moderasi 2	,002	,001	,169	1,130	,263	,612	1,635
	Moderasi 3	,000	,001	,021	,149	,882	,686	1,457

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_1 VM_1 + \beta_3 X_1 VM_2 + \beta_4 X_1 VM_3 + \beta_5 X_1 VM_4 + \varepsilon$$

$$Y = 100,189 - 0,831 AP + 0,009 KO + 0,002 BO + 0,000 GK$$

Dari persamaan regresi diatas maka dapat dijelaskan bahwa:

1. Konstanta = 100,189 artinya jika variabel anggaran partisipatif, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan tidak mengalami perubahan atau tetap maka kinerja manajerial mengalami kenaikan sebesar 100,189.
2. Dari hasil uji regresi moderasi yang dilakukan, diketahui bahwa penyusunan anggaran partisipatif memiliki nilai parameter negatif sebesar  $-0,831$  dan memiliki nilai yang signifikan sebesar 0,026 menunjukkan bahwa semakin bertambah partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja manajerial akan bertambah. Sebuah variabel dikatakan memoderasi suatu variabel lain karena memiliki koefisien negatif dan memiliki signifikan dibawah 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran **berpengaruh** terhadap kinerja manajerial OPD Kota Metro.
3. Dari hasil uji regresi moderasi yang dilakukan, diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki nilai parameter positif sebesar 0,009 dan memiliki nilai yang tidak signifikan sebesar 0,003 menunjukkan bahwa semakin berkurang komitmen organisasi maka partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan berkurang. Sebuah variabel dikatakan memoderasi suatu variabel lain karena memiliki koefisien negatif dan memiliki signifikan dibawah 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel

komitmen organisasi **memoderasi** hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial OPD Kota Metro.

4. Dari hasil uji regresi moderasi yang dilakukan, diketahui bahwa motivasi memiliki nilai parameter positif sebesar 0,002 dan memiliki nilai yang tidak signifikan sebesar 0,263 menunjukkan bahwa semakin berkurang budaya organisasi maka penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial akan berkurang. Sebuah variabel dikatakan memoderasi suatu variabel lain karena memiliki koefisien negatif dan memiliki signifikan dibawah 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi **tidak memoderasi** hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial OPD Kota Metro.
5. Dari hasil uji regresi moderasi yang dilakukan, diketahui bahwa struktur desentralisasi memiliki nilai parameter positif sebesar 0,000 dan memiliki nilai yang signifikan sebesar 0,882 menunjukkan bahwa semakin bertambah struktur desentralisasi maka partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan bertambah. Sebuah variabel dikatakan memoderasi suatu variabel lain karena memiliki koefisien negatif dan memiliki signifikan dibawah 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan **tidak memoderasi** hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial OPD Kota Metro.

### 1.3.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mencari kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Uji mengenai koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.21 Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,377 <sup>a</sup>	,142	,086	5,344

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Anggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Berdasarkan tabel 4.19 hasil uji koefisien determinasi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan dengan nilai Adjusted R square sebesar 0,142. Sehingga dapat disimpulkan, Penyusunan Anggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan dapat dijelaskan sebesar 14,2% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya.

#### **1.3.4 Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Uji ini menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Jika nilai F menunjukkan signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau dengan kata lain variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Berikut ini adalah hasil dari uji kelayakan model :

**Tabel 4.22 Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	288,566	4	72,141	2,526	,050 <sup>b</sup>
	Residual	1741,919	61	28,556		
	Total	2030,485	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Anggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi

*Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021*

Berdasarkan hasil dari tabel diatas diperoleh hasil koefisien signifikan menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar  $0,050 < 0,05$  dengan nilai F sebesar 2,526. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

### 1.3.5 Hasil Uji Hipotesis (Uji T)

Uji statistik t yang dilakukan di dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah variabel partisipasi penyusunan anggaran (X) berpengaruh atau tidak terhadap kinerja manajerial (Y). Dasar pengambil keputusannya adalah sebagai berikut :

1. Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  dan nilai signifikan  $< 0,05$ , maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Ini berarti secara individual variabel independen tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  dan nilai signifikan  $> 0,05$ , maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Ini berarti secara individual variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.23 Hasil Uji T

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	100,189	12,981		7,718	,000		
	Anggaran Partisipatif	-,831	,364	-,567	-2,284	,026	,222	4,496
	Moderasi 1	,009	,003	,666	3,043	,003	,286	3,491
	Moderasi 2	,002	,001	,169	1,130	,263	,612	1,635
	Moderasi 3	,000	,001	,021	,149	,882	,686	1,457

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data Diolah Pada Tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.23 hasil uji T dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Variabel Anggaran Partisipatif memiliki t hitung sebesar  $-2,284 < 1,668$  dengan tingkat signifikan  $0,026 < 0,05$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Berarti anggaran partisipatif **berpengaruh** positif atau signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Variabel Komitmen Organisasi memiliki t hitung sebesar  $3,043 > 1,668$  dengan tingkat signifikan  $0,003 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Berarti komitmen organisasi **memoderasi** hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.
3. Variabel Budaya Organisasi memiliki t hitung sebesar  $1,130 < 1,668$  dengan tingkat signifikan  $0,263 > 0,05$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Berarti budaya organisasi **tidak dapat memoderasi** hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.
4. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki t hitung sebesar  $0,149 < 1,668$  dengan tingkat signifikan  $0,882 < 0,05$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Berarti gaya kepemimpinan **tidak dapat memoderasi** hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

#### 4.4 Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial OPD Kota Metro dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel

moderasi. Berdasarkan hasil analisis, maka pembahasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **4.4.1 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial OPD kota Metro**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di OPD kota Metro. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sakti, 2017) yang menyatakan bahwa Penyusunan Anggaran Partisipatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Penyusunan anggaran partisipatif merupakan keterlibatan para pejabat dalam proses penyusunan anggaran untuk mencapai tujuan bersama dimasa yang akan datang. Anggaran partisipasi akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif, melalui penyusunan anggaran secara partisipasi membuat karyawan akan memperoleh pemahaman yang lebih jelas akan pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses revisi dan persetujuan anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut para pejabat tingkat atas akan terdorong untuk lebih bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya, sehingga para pejabat akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan secara bersama dalam anggaran. (Saraswati, 2015).

#### **4.4.2 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi memoderasi antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini mengindikasikan adanya dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi

daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Sistem anggaran yang baik akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan peduli dan perhatian terhadap komitmen para bawahan dalam berpartisipasi untuk menyusun anggaran maka tujuan sasaran anggaran yang akan dapat dicapai. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Komitmen yang rendah dari kinerja manajerial akan berimplikasi pada rendahnya kinerja komitmen untuk bertanggung-jawab terhadap tujuan sasaran anggaran yang hendak dicapai (Amrullah, 2014).

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sakti (2017) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial signifikan dan dapat memoderasi.

#### **4.4.3 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi**

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian (Wahyuni, 2015) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Budaya Organisasi mampu mempengaruhi tindakan setiap pegawai, karena budaya organisasi menjadi suatu kebiasaan pegawai dalam melakukan tindakan. Budaya Organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para atasan dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi, akan tetapi budaya dalam suatu organisasi juga ditentukan oleh

manajemen puncak. Budaya yang telah diciptakan dan berkembang dalam suatu organisasi tidak bisa atau tidak mudah untuk diubah. Hal tersebut tergantung pada atasan atau pemimpin organisasi. Meskipun bawahan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran namun apabila saran yang diajukan bawahan tidak dipertimbangkan dalam mengambil keputusan maka penganggaran tersebut tidak akan berpengaruh terhadap kinerja. Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini tidak dapat memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil Penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sakti (2017) dimana dalam penelitian (Sakti, 2017) menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

#### **4.4.4 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi**

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memoderasi antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi antara penyusunan anggaran partisipatif dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan bukanlah variabel moderating. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian (Biduri, 2011) yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi dengan faktor kontinjen gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Ketidak signifikanan variabel gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial disebabkan OPD Kota Metro sebagai organisasi pemerintahan, partisipasi dalam menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada sekelompok eksekutif puncak. Pemimpin akan menyusun anggaran dan meneruskannya ke bawah hirarki sekelompok perintah yang harus dipatuhi. Anggaran akan digunakan baik sebagai mekanisme untuk menginformasikan atasan tingkat bawah mengenai apa yang ingin dicapai oleh manajemen puncak

maupun sebagai alat untuk mengendalikan pengeluaran dan memotivasi kinerja yang optimis.

Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sakti (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

