**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Distribusi Data**

**4.1.1 Data dan Sampel**

Penelitian ini mengambil sampel para pegawai dari OPD di pemerintah Kabupaten Lampung Timur antara lain: 1) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, 2) Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, 3) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, 4) Dinas Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah, 5) Dinas Lingkungan Hidup, Dinas 6) Kepemudaan dan Olah Raga, 7) Dinas Pertanian dan Pangan, Dinas Pariwisata, 8) Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu 1 Pintu, 9) Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah, 10) Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Pertanahan, 11) Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, 12) Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Tenaga kerja, 13) Dinas Sosial, 14) Dinas Perindustrian dan Perdagangan, 15) Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 16) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, 17) Dinas Perikanan, 18) Badan Pendapatan Daerah, 19) Dinas Perhubungan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan, berhasil dikumpulkan kembali jawaban kuesioner yang diisi lengkap sebanyak 64 kuesioner. Adapun ikhtisar dan pengembalian kuesioner pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Ikhtisar Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Keterangan** | **Jumlah Kuesioner** | **Persentase** |
| 1 | Distribusi Kuesioner | 75 | 100% |
| 2 | Kuesioner Tidak Diisi | 11 | 14,67% |
| 3 | Kuesioner Yang Diolah | 64 | 85,33% |
| N Sampel = 64 |
| Responden Rate = 64/75) x 100% = 85,33% |

Sumber: Data diolah, 2020

Dari 75 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dan diisi secara lengkap hanya 64, dan ada 11 kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap.

**4.1.2. Deskripsi Responden**

Para responden yang melakukan pengisian kuesioner kemudian akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama kerja. Identifikasi ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian. Tabel berikut Menunjukkan komposisi responden berdasarkan jenis kelamin.

 Tabel 4.2

Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
| Pria | 31 | 48,44 % |
| Wanita | 33 | 51,56 % |
| Jumlah | 64 | 100 % |

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 4.2 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai berjenis kelamin wanita berjumlah 33 orang atau 51,56 persen, sedangkan pria dengan jumlah 31 orang atau 48,44 persen. Untuk deskripsi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

 Tabel 4.3

Data Responden Berdasarkan Usia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Usia | Jumlah | Persentase |
| < 30 tahun | 2 | 3,125 % |
| 30 – 40 tahun | 22 | 34,375 % |
| 41 - 50 tahun | 26 | 40,625 % |
| > 50 tahun | 14 | 21,875 % |
| Jumlah | 64 | 100 % |

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 4.3 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai dengan usia 41 – 50 tahun berjumlah 26 orang atau 40,625 persen, responden lainnya berusia 30 - 40 tahun dengan jumlah 22 orang atau 34,375 persen, dan sisanya responden berusia lebih dari 50 tahun dan berusia kurang dari 30 tahun masing-masing 14 orang dan 2 orang atau 21,875 persen dan 3,125 persen. Untuk deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

 Tabel 4.4

Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tingkat Pendidikan  | Jumlah | % |
| D3 | 13 | 20,31 % |
| S1 | 44 | 68,75 % |
| S2 | 7 | 10,94 % |
| Jumlah | 64 | 100 % |

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 4.4 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai berpendidikan S1 dengan jumlah 44 orang atau 68,75 persen, kemudian berpendidikan D3 berjumlah 13 orang atau 20,31 persen, sedangkan berpendidikan S2 berjumlah 7 orang atau 10,94 persen. Untuk deskripsi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

 Tabel 4.5

Data Responden Berdasarkan Lama Kerja

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lama Kerja | Jumlah | Persentase |
| < 5 tahun | 3 | 4,69 % |
| 5 – 10 tahun | 27 | 42,19 % |
| 11 – 15 tahun | 15 | 23,44 % |
| 16 – 20 tahun | 11 | 17,18 % |
| > 20 tahun | 8 | 12,5 % |
| Jumlah | 64 | 100 % |

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 4.5 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai dengan masa kerja 5 – 10 tahun berjumlah 27 orang atau 42,19 persen, kemudian responden dengan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 15 orang atau 23,44 persen, lalu responden dengan masa kerja 16 – 20 tahun dan lebih dari 20 tahun masing-masing berjumlah 11 dan 8 orang atau 17,18 dan 12,5 persen. Sedangkan jumlah terkecil responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 3 orang atau 4,69 persen.

**4.2. Analisis Data**

**4.2.1. Statistik Deskriptif**

Dari lima puluh satu data tersebut dilakukan olah data secara statistik deskriptif dan hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.6

*Descriptive Statistics*

|  | N | Minimum | Max | Mean |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Kinerja Manajerial | 64 | 2 | 5 | 3,978 |
| Penyusunan Anggaran Partisipatif | 64 | 2 | 4 | 3,198 |
| Komitmen Organisasi | 64 | 2 | 4 | 2,89 |
| Budaya Organisasi | 64 | 2 | 4 | 3,22 |
| Gaya Kepemimpinan | 64 | 2 | 4 | 3,11 |
| Valid N (*listwise*) | 64 |  |  |  |

Sumber: Data diolah, 2020

dari tabel di atas untuk masing – masing variabel yaitu: untuk variabel kinerja manajerial diketahui total skor jawaban maksimum adalah 5, dan jawaban terendah 2, sedangkan rata-rata jawaban adalah 3,978, untuk variabel penyusunan anggaran partisipatif diketahui total skor jawaban maksimum adalah 4 dan jawaban terendah 2, sedangkan rata-rata jawaban adalah 3,198, untuk variabel komitmen organisasi diketahui total skor jawaban maksimum adalah 4 dan jawaban terendah 2, sedangkan rata-rata jawaban adalah 2,89, serta untuk variabel budaya organisasi diketahui total skor jawaban maksimum adalah 4, dan jawaban terendah adalah 2 sedangkan rata-rata jawaban adalah 3,22. Sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan total skor jawaban maksimum adalah 4, dan jawaban terendah adalah 2 sedangkan rata-rata jawaban adalah 3,11.

**4.2.2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

**4.2.2.1 Uji Validitas**

Menurut Prayitno (2010:90) uji validitas adalah untuk menguji ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur. Pada penelitian ini penulis menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (*Product Moment Pearson*) untuk melakukan pengujian validitas, dengan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1. Jika r hitung ≥ r tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
2. Jika r hitung < r tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Selanjutnya r tabel dicari pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data n = 64, maka didapat r tabel sebesar 0,246. Dan r tabel yang didapat tersebut dibandingkan dengan besarnya nilai r hasil perhitungan statistik atau r hitung yang dapat dilihat pada masing-masing variabel dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **r Hitung** | **r Tabel** | **Kondisi** | **Keterangan** |
| Item1 | 0,681 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item2 | 0,705 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item3 | 0,799 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item4 | 0,836 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item5 | 0,740 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item6 | 0,836 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item7 | 0,744 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item8 | 0,568 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item9 | 0,681 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item10 | 0,799 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item11 | 0,740 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item12 | 0,744 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item13 | 0,705 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item14 | 0,836 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item15 | 0,836 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item16 | 0,568 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item17 | 0,744 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item18 | 0,740 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item19 | 0,799 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |

Sumbera: Hasil Olah Data, 2020

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari ouput yang diperoleh, 19 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang kinerja manajerial adalah valid.

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas Penyusunan Anggaran Partisipatif

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **r Hitung** | **r Tabel** | **Kondisi** | **Keterangan** |
| Item1 | 0,846 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item2 | 0,707 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item3 | 0,818 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item4 | 0,518 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item5 | 0,632 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item6 | 0,569 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item7 | 0,846 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item8 | 0,818 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item9 | 0,632 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item10 | 0,707 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item11 | 0,518 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item12 | 0,569 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item13 | 0,846 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item14 | 0,632 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |

Sumber: Data diolah, 2020

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari ouput yang diperoleh, 14 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang penyusunan anggaran partisipatif adalah valid.

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **r Hitung** | **r Tabel** | **Kondisi** | **Keterangan** |
| Item1 | 0,745 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item2 | 0,922 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item3 | 0,743 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item4 | 0,488 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item5 | 0,816 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item6 | 0,922 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item7 | 0,488 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item8 | 0,745 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item9 | 0,743 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item10 | 0,816 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item11 | 0,745 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item12 | 0,488 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item13 | 0,922 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item14 | 0,816 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |

Sumber: Data diolah, 2020

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari ouput yang diperoleh, 14 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang komitmen organisasi adalah valid.

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **r Hitung** | **r Tabel** | **Kondisi** | **Keterangan** |
| Item1 | 0,833 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item2 | 0,673 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item3 | 0,864 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item4 | 0,768 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item5 | 0,739 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item6 | 0,833 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item7 | 0,864 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item8 | 0,739 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item9 | 0,673 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item10 | 0,768 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item11 | 0,833 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item12 | 0,864 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item13 | 0,739 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item14 | 0,673 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item15 | 0,833 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item16 | 0,768 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item17 | 0,864 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item18 | 0,739 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item19 | 0,673 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |

Sumber: Data diolah, 2020

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari ouput yang diperoleh, 19 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang budaya organisasi adalah valid. Kemudian hasil uji validitas gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11

Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **r Hitung** | **r Tabel** | **Kondisi** | **Keterangan** |
| Item1 | 0,381 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item2 | 0,882 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item3 | 0,829 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item4 | 0,504 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item5 | 0,887 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item6 | 0,714 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item7 | 0,882 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item8 | 0,504 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item9 | 0,714 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item10 | 0,381 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item11 | 0,829 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item12 | 0,887 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item13 | 0,504 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item14 | 0,882 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item15 | 0,714 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item16 | 0,829 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item17 | 0,381 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item18 | 0,887 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item19 | 0,882 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item20 | 0,504 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |
| Item21 | 0,714 | 0,246 | r Hitung > r Tabel | Valid |

Sumber: Data diolah, 2020

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari ouput yang diperoleh, 21 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang gaya kepemimpinan adalah valid.

**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. Penulis menggunakan pengujian reliabilitas dengan metode *Cronbach’s Alpha*. Untuk pengujian biasanya batasan tertentu seperti 0,6. Menurut Sekaran dalam buku Priyatno (2010:97), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik.

Hasil pengujian reliabilitas terhadap item-item pertanyaan pada variabel kinerja manajerial, penyusunan anggaran partisipatif, komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dapat dilihat pada output *Reliability Statistics* dari nilai *Cronbach’s Alpha* pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.12

Hasil Uji Reliabilitas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Variabel | Nilai Cronbach’s Alpha | Batas Reliabilitas | Keterangan |
| 1 | Kinerja Manajerial | 0,955 | 0,60 | Reliabel |
| 2 | Penyusunan Anggaran Partisipatif | 0,918 | 0,60 | Reliabel |
| 3 | Komitmen Organisasi | 0,936 | 0,60 | Reliabel |
| 4 | Budaya Organisasi | 0,964 | 0,60 | Reliabel |
| 5 | Gaya Kepemimpinan | 0,953 | 0,60 | Reliabel |

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan data hasil pengujian reliabilitas 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. Pengujian Asumsi Klasik**

Suatu model regresi yangbaik harus memenuhi tidak adanya masalah asumsi klasik dalam modelnya. Jika masih terdapat masalah asumsi klasik maka model regresi tersebut masih memiliki bias. Jika suatu model masih terdapat adanya masalah asumsi klasik, maka akan dilakukan langkah revisi model untuk menghilangkan masalah tersebut. Pengujian asumsi klasik akan dilakukan berikut ini:

**4.2.3.1. Uji Normalitas Data**

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali: 2011).Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Ada dua cara yang dilakukan untuk mengetahui variabel berdistribusi normal atau tidak yaitu, analisis grafik dan uji statistik.

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik *non-parametrik Kolmogorov–Smirnov* (KS). Alat uji ini digunakan untuk memberikan angka angka yang lebih detail agar dapat menguatkan apakah terjadi normalitas atau tidak dalam data – data yang digunakan (Ghozali:2011). Dalam uji Kolmogorov–Smirnov, suatu data dikatakan normal jika nilai *asymptotic significance* lebih dari 0,05 (Ghozali, 2011). Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

| Tabel 4.13*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* |
| --- |
|  |  | Unstandardized Residual |
| N | 64 |
| *Normal Parameters*a,,b | .0000000 | 0,0000000 |
| 1.51358459 | 0,61731517 |
| *Most Extreme Differences* | .108 | 0,131 |
| .108 | 0,131 |
| -.097 | -0,098 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 0,861 |
| *Asymp. Sig. (2-tailed)* | 0,449 |

Dari output di atas dapat dilihat pada kolom Kolmogorov –Smirmov dan dapat diketahui bahwa nilai *Asymp*. signifikansi untuk semua variabel yang lebih besar dari 0,05, maka sesuai pernyataan Duwi Prayitno (2010:71) dapat disimpulkan bahwa populasi berdistribusi normal.

**4.2.3.2. Uji Linearitas**

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear secara signifikan atau tidak. Korelasi yang baik seharusnya terdapat hubungan yang linear antara variabel prediktor atau *independent* (X) dengan variabel kriterium atau *dependent* (Y). Hasil pengujian linearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

| Tabel 4.14Hasil Uji Linearitas |
| --- |
|  |  |  | *Sum of Squares* | df | *Mean Square* | F | *Sig.* |
| Kinerja Manajerial \* Peny.Ang.Partisipasif | *Between Groups* | *(Combined)* | 1686.351 | 6 | 281.059 | 22.466 | .000 |
| *Linearity* | 1534.272 | 1 | 1534.272 | 122.641 | .000 |
| *Deviation from Linearity* | 152.079 | 5 | 30.416 | 2.431 | .056 |
| *Within Groups* | 713.086 | 57 | 12.510 |  |  |
| Total | 2399.437 | 63 |  |  |  |

Sumber: Hasil olah data, 2020

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *deviation from linearity* sig.>0,05, maka ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent.*

**4.2.3.3. Uji Heterokedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan dari residual pada model regresi. Pada pembahasan ini dilakukan uji heteroskedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi pada gambar berikut:

****

Gambar 4.1. Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

Dari output di atas dapat diketahui bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik berada di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y secara tidak teratur. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

**4.2.3.4. Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinieritas ini untuk mengetahui apakah terdapat inter korelasi yang sempurna diantara beberapa variabel bebas yang digunakan dalam model. Hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

| Tabel 4.15Hasil Uji Multikolinearitas |
| --- |
| Model | *Unstandardized Coefficients* | *Standardized Coefficients* | t | Sig. | *Collinearity Statistics* |
| B | *Std. Error* | Beta | *Tolerance* | VIF |
| 1 | (*Constant*) | 3.812 | 2.595 |  | 1.469 | .147 |  |  |
| Peny.Ang.Partisi-patif | .217 | .086 | .134 | 2.519 | .014 | .363 | 2.756 |
| Komitmen Organisasi | .219 | .084 | .128 | 2.601 | .012 | .422 | 2.369 |
| Budaya Organisasi | .400 | .050 | .422 | 7.980 | .000 | .364 | 2.747 |
| Gaya Kepemimpinan | .439 | .054 | .406 | 8.148 | .000 | .411 | 2.434 |
| a. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial |

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan nilai tolerance > 0,10 untuk variabel penyusunan anggaran partisipatif, komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yaitu sebesar 0,363; 0,422; 0,364 dan 0,411. Sedangkan nilai VIF kurang dari 10 untuk semua variabel bebas tersebut, yaitu; 2,756; 2,369; 2,747, dan 2,434. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model regresi penelitian ini adalah tidak mengalami multikolineritas (Ghozali, 2011).

**4.2.4. Pengujian Hipotesis**

**4.2.4.1. Pengujian Hipotesis Pertama**

Pengujian pengaruh variabel yaitupenyusunan anggaranpartisipatif (X) terhadap kinerja manajerial (Y) dari hasil olah data dapat dirumuskan sebagai berikut:

| Tabel 4.16 *Coefficientsa-* Hipotesis 1 |
| --- |
| Model | *Unstandardized Coefficients* | *Standardized Coefficients* | t | Sig. |
| B | *Std. Error* | *Beta* |
| 1 | (*Constant*) | 17.284 | 5.580 |  | 3.097 | .003 |
| Peny.Ang.Partisipasif | 1.302 | .124 | .800 | 10.486 | .000 |
| a. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial |

Sumber: Data diolah, 2020

dari tabel 4.16 diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

Y = b0 + b1X +e

Y = 17,287 + 1,303X, artinya;

1. Nilai b0 = 17,287 artinya jika X nilainya 0, maka Y(kinerja manajerial) nilainya adalah 17,287. Dengan kata lain jika penyusunan anggaran partisipatif bernilai nol, maka Y(kinerja manajerial) nilainya adalah 17,287.
2. Koefisien regresi variabel X (penyusunan anggaran partisipatif) sebesar 1,303; artinya jika nilai X (penyusunan anggaran partisipatif) mengalami kenaikan 1 maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 1,303.

Sedangkan angka koefisien korelasi dan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel *Model Summary* sebagai berikut:

| Tabel 4.17 Korelasi dan Determinasi- Hipotesis 1 |
| --- |
| Model | R | R *Square* | *Adjusted R Square* | *Std. Error of the Estimate* |
| 1 | .800a | .639 | .634 | 3.736 |
| 1. *Predictors: (Constant)*, Penyusunan anggaran partisipatif
2. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial
 |

Sumber: Data diolah, 2020

Menurut Sugiyono (2012) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

|  |  |
| --- | --- |
| 0,00 – 0,1990,20 – 0,3990,40 – 0,5990,60 – 0,7990,80 – 1,000 | = sangat rendah= rendah= sedang= tinggi= sangat tinggi |

Dari hasil olah data (output) diperoleh nilai Koefisien korelasi (R) sebesar 0,800, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang masuk kategori tinggi antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Lampung Timur. Dan dilihat dari nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,639 atau 63,9 % maka dapat dikatakan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (penyusunan anggaran partisipatif) terhadap variabel dependen kinerja manajerial sebesar 63,9 % sedangkan sisanya sebesar 36,1 % dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Kemudian dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 karena uji dua sisi maka 2,5% dan n = 64 diperoleh t tabel sebesar = 1,99897. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah 10,486 ( t hitung > t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Lampung Timur.

**4.2.4.2. Pengujian Hipotesis Kedua**

Pengujian pengaruh variabel yaitukomitmen organisasi(Z1) dalam memoderasi hubungan penyusunan anggaran partisipatif (X) terhadap kinerja manajerial (Y) dari hasil olah data dapat dirumuskan sebagai berikut:

| Tabel 4.18 *Coefficientsa-* Hipotesis 2 |
| --- |
| Model | *Unstandardized Coefficients* | *Standardized Coefficients* | t | Sig. |
| B | *Std. Error* | Beta |
| 1 | *(Constant)* | 35.417 | 42.225 |  | .839 | .405 |
| Penyu.Ang.Partisipatif | .289 | 1.001 | .178 | .289 | .774 |
| Komitmen Organisasi | .026 | 1.065 | .015 | .025 | .980 |
| X\*Z1 | .014 | .025 | .661 | .583 | .562 |
| a. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial |

Sumber: Data diolah, 2020

dari tabel 4.18 diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

Y = b0 + b1X+ b2Z1+ b3X\*Z1 +e

Y = 35,417 + 0,289X + 0,026Z1+ 0,014X\*Z1, artinya;

1. Nilai b0 = 35,417 artinya jika Xdan Z1 nilainya 0, maka Y(kinerja manajerial) nilainya adalah 35,417. Dengan kata lain jika penyusunan anggaran partisipatif dan komitmen organisasi bernilai nol, maka Y(kinerja manajerial) nilainya adalah 35,417.
2. Koefisien regresi variabel X (penyusunan anggaran partisipatif) sebesar (0,289); artinya jika nilai X1 (penyusunan anggaran partisipatif) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 0,289, dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Koefisien regresi variabel Z1 (komitmen organisasi) sebesar 0,026; artinya jika nilai Z1 (komitmen organisasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 0,026, dengan asumsi variabel lain tetap.
4. Koefisien regresi variabel X\*Z1 (penyusunan anggaran partisipatif dengan komitmen organisasi sebagai moderasi) sebesar 0,014; artinya jika nilai X\*Z1 (penyusunan anggaran partisipatif dengan komitmen organisasi sebagai moderasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 0,014, dengan asumsi variabel lain tetap.

Sedangkan angka koefisien korelasi dan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel *Model Summary* sebagai berikut:

| Tabel 4.19 Korelasi dan Determinasi- Hipotesis 2 |
| --- |
| Model | R | R *Square* | *Adjusted R Square* | *Std. Error of the Estimate* |
| 1 | .841a | .708 | .693 | 3.417 |
| 1. *Predictors: (Constant)*, X\*Z1, Penyusunan anggaran partisipatif, Komitmen Organisasi
2. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial
 |

Sumber: Data diolah, 2020

Dari hasil olah data (output) diperoleh nilai Koefisien korelasi (R) sebesar 0,841, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang masuk kategori sangat tinggi antara penyusunan anggaran partisipatif, komitmen organisasi, dan X\*Z1 (penyusunan anggaran partisipatif dengan komitmen organisasi sebagai moderasi) terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Lampung Timur. Dan dilihat dari nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,708 atau 70,8 % maka dapat dikatakan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (penyusunan anggaran partisipatif, komitmen organisasi, dan X\*Z1) terhadap variabel dependen kinerja manajerial sebesar 70,8 % sedangkan sisanya sebesar 29,2 % dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Kemudian dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 karena uji dua sisi maka 2,5% dan n = 64 diperoleh t tabel sebesar = 1,99897. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah 0,289 untuk penyusunan anggaran partisipatif, 0,025 untuk komitmen organisasi, dan 0,583 untuk penyusunan anggaran partisipatif dengan komitmen organisasi sebagai moderasi (t hitung < t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan penyusunan anggaran partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ketika komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada OPD Kabupaten Lampung Timur.

Sedangkan hasil uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh F hitung sebesar 48,495. Dengan menggunakan tinggat keyakinan 95%, ∂ = 5% maka diperoleh F tabel untuk n = 64 sebesar 3,99 karena F hitung > dari F tabel maka Ho ditolak dan Ha diterima atau ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

Sehingga berdasarkan uji F diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif, komitmen organisasi dan X\*Z1 (penyusunan anggaran partisipatif dengan komitmen organisasi sebagai moderasi) secara simultan terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Lampung Timur.

**4.2.4.3. Pengujian Hipotesis Ketiga**

Pengujian pengaruh variabel yaitubudaya organisasi(Z2) dalam memoderasi hubungan penyusunan anggaran partisipatif (X) terhadap kinerja manajerial (Y) dari hasil olah data dapat dirumuskan sebagai berikut:

| Tabel 4.20*Coefficientsa-* Hipotesis 3 |
| --- |
| Model | *Unstandardized Coefficients* | *Standardized Coefficients* | t | Sig. |
| B | *Std. Error* | Beta |
| 1 | *(Constant)* | -27.813 | 41.823 |  | -.665 | .509 |
| Penyu.Ang.Partisipatif | 1.425 | .908 | .875 | 1.570 | .122 |
| Budaya Organisasi | 1.340 | .736 | 1.417 | 1.822 | .073 |
| X\*Z2 | -.015 | .016 | -1.198 | -.975 | .333 |
| a. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial |

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

dari tabel 4.20 diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

Y = b0 + b1X+ b2Z2+ b3X\*Z2 +e

Y = -27,813 + 1,425X + 1,340Z2 - 0,015X\*Z2, artinya;

1. Nilai b0 = -27,813 artinya jika Xdan Z2 nilainya 0, maka Y(kinerja manajerial) nilainya adalah -27,813. Dengan kata lain jika penyusunan anggaran partisipatif dan motivasi bernilai nol, maka Y(kinerja manajerial) nilainya adalah -27,813.
2. Koefisien regresi variabel X (penyusunan anggaran partisipatif) sebesar 1,425; artinya jika nilai X (penyusunan anggaran partisipatif) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 1,425, dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Koefisien regresi variabel Z2 (budaya organisasi) sebesar 1,425; artinya jika nilai Z2 (budaya organisasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 1,425, dengan asumsi variabel lain tetap.
4. Koefisien regresi variabel X\*Z2 (penyusunan anggaran partisipatif dengan motivasi sebagai moderasi) sebesar (0,015); artinya jika nilai X\*Z2 (penyusunan anggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai moderasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 0,015, dengan asumsi variabel lain tetap.

Sedangkan angka koefisien korelasi dan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel *Model Summary* sebagai berikut:

| Tabel 4.21 Korelasi dan Determinasi- Hipotesis 3 |
| --- |
| Model | R | R *Square* | *Adjusted R Square* | *Std. Error of the Estimate* |
| 1 | 0,929a | 0,864 | 0,857 | 2,336 |
| 1. *Predictors: (Constant)*, X\*Z2, Penyusunan anggaran partisipatif, budaya organisasi
2. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial
 |

Sumber: Data diolah, 2020

Dari hasil olah data (output) diperoleh nilai Koefisien korelasi (R) sebesar 0,929, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang masuk kategori sangat tinggi antara penyusunan anggaran partisipatif, motivasi, dan X\*Z2 (penyusunan anggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai moderasi) terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Lampung Timur. Kemudian dilihat dari nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,864 atau 86,4 % maka dapat dikatakan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (penyusunan anggaran partisipatif, budaya organisasi, dan X\*Z2) terhadap variabel dependen kinerja manajerial sebesar 86,4 % sedangkan sisanya sebesar 13,6 % dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Kemudian dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 karena uji dua sisi maka 2,5% dan n = 64 diperoleh t tabel sebesar = 1,99897. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah 1,570 untuk penyusunan anggaran partisipatif, 1,822 untuk budaya organisasi, dan -0,975 untuk penyusunan anggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai moderasi ( t hitung < t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan penyusunan anggaran partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ketika budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada OPD Kabupaten Lampung Timur.

Sedangkan hasil uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh F hitung sebesar 128,726. Dengan menggunakan tinggat keyakinan 95%, ∂ = 5% maka diperoleh F tabel untuk n = 64 sebesar 3,99 karena F hitung > dari F tabel maka Ho ditolak dan Ha diterima atau ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Sehingga berdasarkan uji F diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif, budaya organisasi dan X\*Z2 (penyusunan anggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai moderasi) secara simultan terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Lampung Timur.

**4.2.4.4. Pengujian Hipotesis Keempat**

Pengujian pengaruh variabel yaitugaya kepemimpinan(X4) dalam memoderasi hubungan penyusunan anggaran partisipatif (X1) terhadap kinerja manajerial (Y) dari hasil olah data dapat dirumuskan sebagai berikut:

| Tabel 4.22 *Coefficientsa-* Hipotesis 4  |
| --- |
| Model | *Unstandardized Coefficients* | *Standardized Coefficients* | t | Sig. |
| B | *Std. Error* | Beta |
| 1 | *(Constant)* | 108.749 | 35.329 |  | 3.078 | .003 |
| Penyu.Ang.Partisipatif | -1.784 | .808 | -1.095 | -2.206 | .031 |
| Gaya Kepemimpinan | -1.009 | .572 | -.932 | -1.765 | .083 |
| X\*Z3 | .038 | .013 | 2.780 | 2.976 | .004 |
| a. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial |

Sumber: Data diolah, 2020

dari tabel 4.22 diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

Y = b0 + b1X+ b2Z3+ b3X\*Z3 +e

Y = 108,749 - 1,784X - 1,009Z3 + 0,038X\*Z3, artinya;

1. Nilai b0 = 108,749 artinya jika Xdan Z3 nilainya 0, maka Y(kinerja manajerial) nilainya adalah 108,749. Dengan kata lain jika penyusunan anggaran partisipatif dan gaya kepemimpinan bernilai nol, maka Y(kinerja manajerial) nilainya adalah 108,749.
2. Koefisien regresi variabel X (penyusunan anggaran partisipatif) sebesar –(1,784); artinya jika nilai X1 (penyusunan anggaran partisipatif) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 1,784 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Koefisien regresi variabel Z3 (gaya kepemimpinan) sebesar -1,009; artinya jika nilai X4 (gaya kepemimpinan) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 1,009, dengan asumsi variabel lain tetap.
4. Koefisien regresi variabel X\*Z3 (penyusunan anggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi) sebesar 0,038; artinya jika nilai X\*Z3 (penyusunan anggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 0,038 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.

Sedangkan angka koefisien korelasi dan koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel *Model Summary* sebagai berikut:

| Tabel 4.23 Korelasi dan Determinasi- Hipotesis 4 |
| --- |
| Model | R | R *Square* | *Adjusted R Square* | *Std. Error of the Estimate* |
| 1 | 0,932a | 0,869 | 0,862 | 2,290 |
| 1. *Predictors: (Constant)*, X\*Z3, Penyusunan anggaran partisipatif, Gaya kepemimpinan
2. *Dependent Variable*: Kinerja Manajerial
 |

Sumber: Hasil Olah Data, 2020

Dari hasil olah data (output) diperoleh nilai Koefisien korelasi (R) sebesar 0,932, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang masuk kategori sangat tinggi antara penyusunan anggaran partisipatif, gaya kepemimpinan, dan X\*Z3 (penyusunan anggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi) terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Lampung Timur. Kemudian dilihat dari nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,869 atau 86,9 % maka dapat dikatakan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (penyusunan anggaran partisipatif, gaya kepemimpinan, dan X\*Z3) terhadap variabel dependen kinerja manajerial sebesar 86,9 % sedangkan sisanya sebesar 13,1 % dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Kemudian dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 karena uji dua sisi maka 2,5% dan n = 64 diperoleh t tabel sebesar = 1,99897. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah -2,206 untuk penyusunan anggaran partisipatif, -1,765 untuk gaya kepemimpinan, dan 2,976 untuk penyusunan anggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi ( t hitung > t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ketika gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada OPD Kabupaten Lampung Timur.

Sedangkan hasil uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh F hitung sebesar 132,464. Dengan menggunakan tinggat keyakinan 95%, ∂ = 5% maka diperoleh F tabel untuk n = 64 sebesar 3,99 karena F hitung > dari F tabel maka Ho ditolak dan Ha diterima atau ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Sehingga berdasarkan uji F diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif, gaya kepemimpinan dan X\*Z3 (penyusunan anggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi)secara simultan terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kabupaten Lampung Timur.

**4.3. Ringkasan Hipotesis**

Penelitian ini telah berhasil membuktikan beberapa hipotesis sebagai berikut:

Tabel 4.24.

Ringkasan Hipotesis

|  |  |
| --- | --- |
| Hipotesis | Keterangan |
| H1 :Penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. | Diterima |
| H2: Komitmen organisasi memperkuat pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. | Ditolak |
| H3 : Budaya organisasi memperkuat pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. | Ditolak |
| H4: Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. | Diterima |

**4.4. Pembahasan**

**4.4.1 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 4.16 maka dapat dikatakan bahwa penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Lampung Timur. Hasil pengujian ini masih sejalan dengan hasil penelitian Gita*.* (2016) dan Giusti, *et.all* (2016) yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, serta hasil penelitian Sakti, *et.all* (2017) yang menyimpulkan bahsa penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Menurut Nordiawan (2007) kegunaan anggaran adalah sebagai alat penilaian kinerja artinya anggaran merupakan suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/ unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam penyusunan anggaran yang dinamakan dengan penyusunan anggaran partisipatif. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada dilapangan.

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

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 4.18 maka dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Lampung Timur. Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Sakti *et.all.* (2017) yang menyatakan komitmen organisasi tidak mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

Komitmen organizational menurut Gibson dalam Muranaka (2012: 19) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai- nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

**4.4.3 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 4.20 maka dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Lampung Timur. Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Sakti *et.all*. (2017) yang menyatakan budaya organisasi tidak mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

Menurut Wibowo (2010), Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai- nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma- norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.

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

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 4.22 maka dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Lampung Timur. Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Sakti *et.all.* (2017) yang menyatakan gaya kepemimpinan mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Menurut Luthans (2011) Gaya Kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.