

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Distribusi Data**

##### **4.1.1 Data dan Sampel**

Penelitian ini mengambil sampel para pegawai dari SKPD di pemerintah Kota Bandar Lampung antara lain; Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Dinas Pertanian, Dinas Sosial, Dinas Pariwisata, Dinas Kelautan dan Perikanan, Dinas Perdagangan, Dinas Tenaga Kerja, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan selama bulan Juni 2018, berhasil dikumpulkan kembali jawaban kuesioner yang diisi lengkap sebanyak 51 kuesioner. Adapun ikhtisar dan pengembalian kuesioner pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Ikhtisar Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah Kuesioner</b>	<b>Persentase</b>
1	Distribusi Kuesioner	77	100 %
2	Kuesioner Tidak Diisi	26	33,77 %
3	Kuesioner Yang Diolah	51	66,23 %
n Sampel = 51			
Responden Rate = $(51/77) \times 100\% = 66,23 \%$			

Sumber: Data diolah, 2018

Penulis dalam penelitian ini berhasil menyebarkan dan menghimpun kembali kuesioner kepada lima hingga tujuh responden dari masing-masing SKPD, sehingga jumlah responden semuanya adalah 51 orang.

##### **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	21	41,18 %
Wanita	30	58,82 %
Jumlah	51	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Tabel 4.2 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai berjenis kelamin wanita berjumlah 30 orang atau 58,82 persen, sedangkan pria dengan jumlah 21 orang atau 41,18 persen. Untuk deskripsi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3

## Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 25 tahun	1	1,96 %
25 – 35 tahun	18	35,29 %
36 - 45 tahun	20	39,22 %
> 45 tahun	12	23,53 %
Jumlah	51	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Tabel 4.3 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai dengan usia 36 – 45 tahun berjumlah 20 orang atau 39,22 persen, responden lainnya berusia 25 - 35 tahun dengan jumlah 18 orang atau 35,29 persen, dan sisanya responden berusia lebih dari 45 tahun dan berusia kurang dari 25 tahun masing-masing 12 orang dan 1 orang atau 23,53 persen dan 1,96 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	%
SMA/Sederajat	1	1,96 %
D3	6	11,77 %
S1	42	82,35 %
S2	2	3,92 %
Jumlah	51	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Tabel 4.4 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai berpendidikan S1 dengan jumlah 42 orang atau 82,35 persen, kemudian berpendidikan D3 berjumlah 6 orang atau 11,77 persen, sedangkan berpendidikan S2 dan SMA/Sederajat berjumlah masing-masing 2 dan 1 orang atau 3,92 dan 1,96 persen. Untuk deskripsi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5

## Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Kerja	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	2	3,92 %
5 – 10 tahun	25	49,02 %
11 – 15 tahun	11	21,57 %
16 – 20 tahun	7	13,73 %
> 20 tahun	6	11,76 %
Jumlah	51	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Tabel 4.5 di atas menunjukkan responden terbesar berasal dari pegawai dengan masa kerja 5 – 10 tahun berjumlah 25 orang atau 49,02 persen, kemudian responden dengan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 11 orang atau 21,57 persen,

lalu responden dengan masa kerja 16 – 20 tahun dan lebih dari 20 tahun masing-masing berjumlah 7 dan 6 orang atau 13,73 dan 11,76 persen. Sedangkan jumlah terkecil responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 2 orang atau 3,92 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*

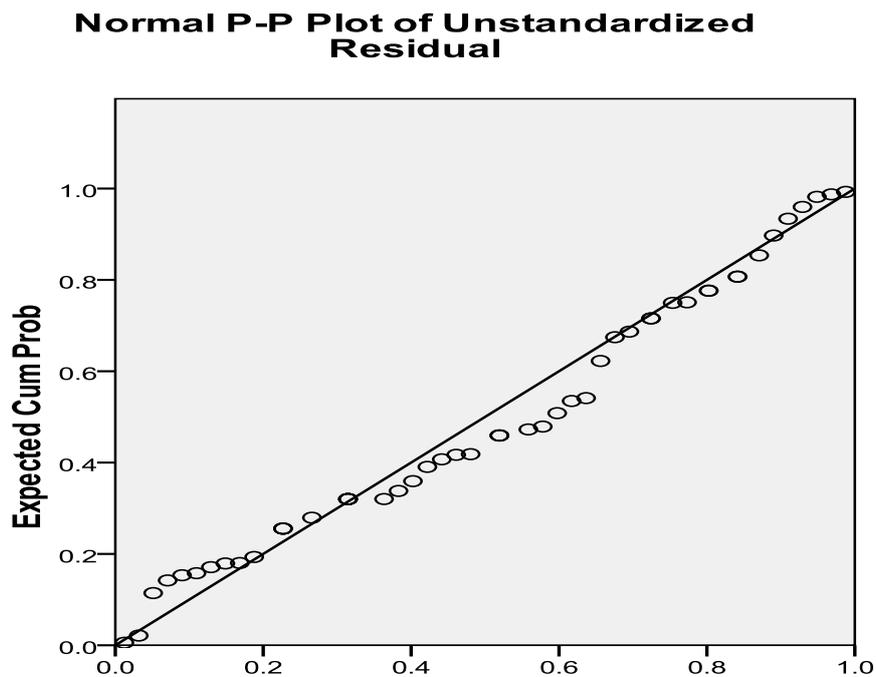
	N	Minimum	Max	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	51	26	37	31,71	2,587
Partisipasi Anggaran	51	15	21	19,10	1,526
Komitmen Organisasi	51	11	18	14,55	1,270
Motivasi	51	14	19	16,10	1,712
Struktur Desentralisasi	51	15	22	18,88	1,705
Valid N (listwise)	51				

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

dari tabel di atas untuk masing – masing variabel yaitu: untuk variabel kinerja manajerial diketahui total skor jawaban maksimum adalah 37, dan jawaban terendah 26, sedangkan rata-rata jawaban adalah 31,71, untuk variabel partisipasi anggaran diketahui total skor jawaban maksimum adalah 21 dan jawaban terendah 15, sedangkan rata-rata jawaban adalah 19,10, untuk variabel komitmen organisasi diketahui total skor jawaban maksimum adalah 18 dan jawaban terendah 11, sedangkan rata-rata jawaban adalah 14,55, serta untuk variabel motivasi diketahui total skor jawaban maksimum adalah 19, dan jawaban terendah adalah 14 sedangkan rata-rata jawaban adalah 16,10. Sedangkan untuk variabel struktur desentralisasi total skor jawaban maksimum adalah 22, dan jawaban terendah adalah 15 sedangkan rata-rata jawaban adalah 18,88.

#### 4.2.2. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan histogram *standardized residual* dan PP plot *standardized residual*. Jika PP plot *standardized residual* mendekati garis diagonal maka data terdistribusi normal. (Prayitno, 2010: 71).



Gambar 4.1. Normal P-Plot

Dari gambar diatas terlihat tampilan grafik normal plot menunjukkan data atau titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka dapat dinyatakan bahwa untuk penyebaran data semua variabel memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 4.2.3.1 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  $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
2. Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Selanjutnya  $r \text{ tabel}$  dicari pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data  $N = 51$ , maka didapat  $r \text{ tabel}$  sebesar 0,276. Dan  $r \text{ tabel}$  yang didapat tersebut dibandingkan dengan besarnya nilai  $r$  hasil perhitungan statistik atau  $r \text{ hitung}$  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

<b>Indikator</b>	<b>r Hitung</b>	<b>r Tabel</b>	<b>Kondisi</b>	<b>Keterangan</b>
Item1	0,705	0,276	$r \text{ Hitung} > r \text{ Tabel}$	Valid
Item2	0,697	0,276	$r \text{ Hitung} > r \text{ Tabel}$	Valid
Item3	0,796	0,276	$r \text{ Hitung} > r \text{ Tabel}$	Valid
Item4	0,849	0,276	$r \text{ Hitung} > r \text{ Tabel}$	Valid
Item5	0,710	0,276	$r \text{ Hitung} > r \text{ Tabel}$	Valid
Item6	0,849	0,276	$r \text{ Hitung} > r \text{ Tabel}$	Valid
Item7	0,730	0,276	$r \text{ Hitung} > r \text{ Tabel}$	Valid
Item8	0,585	0,276	$r \text{ Hitung} > r \text{ Tabel}$	Valid

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan  $r \text{ hitung}$  *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan  $r \text{ tabel}$ . Dari output yang diperoleh, 8 item pernyataan dinyatakan valid, karena  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang kinerja manajerial adalah valid.

Tabel 4.8  
Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Indikator	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Keterangan
Item1	0,797	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item2	0,742	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item3	0,827	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item4	0,548	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item5	0,583	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item6	0,623	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

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, 6 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung  $>$  r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang partisipasi anggaran adalah valid.

Tabel 4.9  
Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

Indikator	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Keterangan
Item1	0,714	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item2	0,923	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item3	0,780	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item4	0,554	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item5	0,773	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

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, 5 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 Motivasi

Indikator	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Keterangan
Item1	0,821	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item2	0,649	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item3	0,865	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item4	0,787	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item5	0,762	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari output yang diperoleh, 5 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang motivasi adalah valid. Kemudian hasil uji validitas struktur desentralisasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11  
Hasil Uji Validitas Struktur Desentralisasi

Indikator	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Keterangan
Item1	0,409	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item2	0,866	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item3	0,847	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item4	0,523	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item5	0,897	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid
Item6	0,696	0,276	$r_{\text{Hitung}} > r_{\text{Tabel}}$	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

Dari hasil uji validitas, kemudian bandingkan dengan r hitung *product moment* (pada signifikan 0,05 dengan uji 2 sisi) dengan r tabel. Dari output yang diperoleh, 6 item pernyataan dinyatakan valid, karena r hitung > r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang struktur desentralisasi adalah valid.

### 4.2.3.2 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, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan struktur desentralisasi 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	0,884	0,60	Reliabel
2	Partisipasi Anggaran	0,769	0,60	Reliabel
3	Komitmen Organisasi	0,788	0,60	Reliabel
4	Motivasi	0,836	0,60	Reliabel
5	Struktur Desentralisasi	0,821	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

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.

### 4.2.4. Pengujian Hipotesis

#### 4.2.4.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian pengaruh variabel yaitu partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) dari hasil olah data dapat dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 4.13  
*Coefficients<sup>a</sup>*. Hipotesis 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,894	2,798		2,107	0,040
Partisipasi Anggaran	1,352	0,146	0,798	9,255	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

dari tabel 4.13 diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + e$$

$$Y = 5,894 + 1,352X_1, \text{ artinya;}$$

- Nilai  $b_0 = 5,894$  artinya jika  $X_1$  nilainya 0, maka  $Y$  (kinerja manajerial) nilainya adalah 5,894. Dengan kata lain jika partisipasi anggaran bernilai nol, maka  $Y$  (kinerja manajerial) nilainya adalah 5,894.
- Koefisien regresi variabel  $X_1$  (partisipasi anggaran) sebesar 1,352; artinya jika nilai  $X_1$  (partisipasi anggaran) mengalami kenaikan 1 maka  $Y$  (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 1,352.

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

Tabel 4.14  
*Model Summary*. Hipotesis 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,798 <sup>a</sup>	0,636	0,629	1,576

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

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

0,00 – 0,199 = sangat rendah

0,20 – 0,399	= rendah
0,40 – 0,599	= sedang
0,60 – 0,799	= tinggi
0,80 – 1,000	= sangat tinggi

Dari hasil olah data (output) diperoleh nilai Koefisien korelasi (R) sebesar 0,798, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang masuk kategori tinggi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SPKD di Bandar Lampung. Dan dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,636 atau 63,6 % maka dapat dikatakan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran) terhadap variabel dependen kinerja manajerial sebesar 63,6 % sedangkan sisanya sebesar 36,4 % 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  $N = 51$  diperoleh t tabel sebesar = 2,00958. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah 9,255 ( t hitung > t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Sedangkan hasil uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linier berganda. Tahap-tahap untuk melakukan uji F adalah:

1. Merumuskan Hipotesis

HO :  $b_1 = b_2 = 0$ , artinya variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat)

Ha :  $b_1 \neq b_2 \neq 0$ , artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat)

2. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ )

3. Menentukan F hitung

Berdasarkan output olah data diperoleh F hitung sebesar 85,653

#### 4. Menentukan F tabel

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$  maka diperoleh F tabel untuk  $N = 51$  sebesar 4,04 karena F hitung  $>$  dari F tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  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 partisipasi anggaran secara simultan terhadap kinerja manajerial pada SPKD di Kota Bandar Lampung.

#### 4.2.4.2. Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian pengaruh variabel yaitu komitmen organisasi ( $X_2$ ) dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) dari hasil olah data dapat dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 4.15  
*Coefficients<sup>a</sup>. Hipotesis 2*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25,520	19,259		1,325	0,192
Partisipasi Anggaran	-0,269	1,051	-0,159	-0,256	0,799
Komitmen Organisasi	-0,853	1,391	-0,419	-0,613	0,543
X1*X2	0,085	0,074	1,371	1,151	0,256

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

dari tabel 4.17 diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1*X_2 + e$$

$$Y = 25,520 - 0,269X_1 - 0,853X_2 + 0,085X_1*X_2, \text{ artinya;}$$

- Nilai  $b_0 = 25,520$  artinya jika  $X_1$  dan  $X_2$  nilainya 0, maka  $Y$  (kinerja manajerial) nilainya adalah 25,520. Dengan kata lain jika partisipasi anggaran dan komitmen organisasi bernilai nol, maka  $Y$  (kinerja manajerial) nilainya adalah 25,520.

- b. Koefisien regresi variabel  $X_1$  (partisipasi anggaran) sebesar (0,269); artinya jika nilai  $X_1$  (partisipasi anggaran) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka  $Y$  (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 0,269, dengan asumsi variabel lain tetap.
- c. Koefisien regresi variabel  $X_2$  (komitmen organisasi) sebesar (0,853); artinya jika nilai  $X_2$  (komitmen organisasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka  $Y$  (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 0,853, dengan asumsi variabel lain tetap.
- d. Koefisien regresi variabel  $X_1 * X_2$  (partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai moderasi) sebesar 0,085; artinya jika nilai  $X_1 * X_2$  (partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai moderasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka  $Y$  (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 0,085, dengan asumsi variabel lain tetap.

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

Tabel 4.16

*Model Summary. Hipotesis 2*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,841 <sup>a</sup>	0,706	0,688	1,446

a. Predictors: (Constant),  $X_1 * X_2$ , Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

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 partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan  $X_1 * X_2$  (partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai moderasi) terhadap kinerja manajerial pada SPKD di Bandar Lampung. Dan dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,706 atau 70,6 % maka dapat dikatakan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran,

komitmen organisasi, dan  $X_1 * X_2$ ) terhadap variabel dependen kinerja manajerial sebesar 70,6 % sedangkan sisanya sebesar 29,4 % 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  $N = 51$  diperoleh t tabel sebesar = 2,01174. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah -0,256 untuk partisipasi anggaran, -0,613 untuk komitmen organisasi, dan 1,151 untuk partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai moderasi ( t hitung < t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ketika komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada SKPD Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Sedangkan hasil uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh F hitung sebesar 37,705. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$  maka diperoleh F tabel untuk  $N = 51$  sebesar 2,80 karena F hitung > dari F tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  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 partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan  $X_1 * X_2$  (partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai moderasi) secara simultan terhadap kinerja manajerial pada SPKD di Kota Bandar Lampung.

#### **4.2.4.3. Pengujian Hipotesis Ketiga**

Pengujian pengaruh variabel yaitu motivasi ( $X_3$ ) dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) dari hasil olah data dapat dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 4.17  
Coefficients<sup>a</sup>. Hipotesis 3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-0,802	21,932		-0,027	0,978
Partisipasi Anggaran	0,842	1,102	0,497	0,764	0,449
Motivasi	1,330	1,495	0,880	0,889	0,378
X1*X3	-0,017	0,075	-0,338	-0,225	0,823

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

dari tabel 4.19 diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_3X_3 + b_6X_1*X_3 + e$$

$$Y = -0,802 + 0,842X_1 + 1,330X_3 - 0,017X_1*X_3, \text{ artinya;}$$

- Nilai  $b_0 = -0,802$  artinya jika  $X_1$  dan  $X_3$  nilainya 0, maka  $Y$  (kinerja manajerial) nilainya adalah  $-0,802$ . Dengan kata lain jika partisipasi anggaran dan motivasi bernilai nol, maka  $Y$  (kinerja manajerial) nilainya adalah  $-0,802$ .
- Koefisien regresi variabel  $X_1$  (partisipasi anggaran) sebesar 0,842; artinya jika nilai  $X_1$  (partisipasi anggaran) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka  $Y$  (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 0,842, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Koefisien regresi variabel  $X_3$  (motivasi) sebesar 1,330; artinya jika nilai  $X_3$  (motivasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka  $Y$  (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 1,330, dengan asumsi variabel lain tetap.
- Koefisien regresi variabel  $X_1*X_3$  (partisipasi anggaran dengan motivasi sebagai moderasi) sebesar (0,017); artinya jika nilai  $X_1*X_3$  (partisipasi anggaran dengan motivasi sebagai moderasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka  $Y$  (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 0,017, dengan asumsi variabel lain tetap.

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

Tabel 4.18

*Model Summary*. Hipotesis 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,933 <sup>a</sup>	0,871	0,862	0,960

a. Predictors: (Constant),  $X_1 \cdot X_3$ , Partisipasi Anggaran, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

Dari hasil olah data (output) diperoleh nilai Koefisien korelasi (R) sebesar 0,933, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang masuk kategori sangat tinggi antara partisipasi anggaran, motivasi, dan  $X_1 \cdot X_3$  (partisipasi anggaran dengan motivasi sebagai moderasi) terhadap kinerja manajerial pada SPKD di Bandar Lampung. Kemudian dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,871 atau 87,1 % maka dapat dikatakan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran, motivasi, dan  $X_1 \cdot X_3$ ) terhadap variabel dependen kinerja manajerial sebesar 87,1 % sedangkan sisanya sebesar 12,9 % 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  $N = 51$  diperoleh t tabel sebesar = 2,01174. Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah 0,764 untuk partisipasi anggaran, 0,889 untuk motivasi, dan -0,225 untuk partisipasi anggaran dengan motivasi sebagai moderasi ( t hitung < t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ketika motivasi sebagai variabel moderasi pada SKPD Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Sedangkan hasil uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh F hitung sebesar 105,418. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$  maka diperoleh F tabel untuk  $N = 51$  sebesar 2,80 karena

F hitung > dari F tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  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 partisipasi anggaran, motivasi dan  $X_1 * X_3$  (partisipasi anggaran dengan motivasi sebagai moderasi) secara simultan terhadap kinerja manajerial pada SPKD di Kota Bandar Lampung.

#### 4.2.4.4. Pengujian Hipotesis Keempat

Pengujian pengaruh variabel yaitu struktur desentralisasi ( $X_4$ ) dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) dari hasil olah data dapat dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 4.19  
*Coefficients<sup>a</sup>*. Hipotesis 4

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	55,561	17,585		3,160	0,003
Partisipasi Anggaran	-2,206	0,922	-1,302	-2,391	0,021
Struktur Desentralisasi	-2,104	1,014	-1,386	-2,074	0,044
$X_1 * X_4$	0,160	0,052	3,400	3,054	0,004

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

dari tabel 4.19 diatas dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_4X_4 + b_7X_1 * X_4 + e$$

$$Y = 55,561 - 2,206X_1 - 2,104X_4 + 0,160X_1 * X_4, \text{ artinya;}$$

- Nilai  $b_0 = 55,561$  artinya jika  $X_1$  dan  $X_4$  nilainya 0, maka  $Y$  (kinerja manajerial) nilainya adalah 55,561. Dengan kata lain jika partisipasi anggaran dan struktur desentralisasi bernilai nol, maka  $Y$  (kinerja manajerial) nilainya adalah 55,561.
- Koefisien regresi variabel  $X_1$  (partisipasi anggaran) sebesar -2,206; artinya jika nilai  $X_1$  (partisipasi anggaran) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka

Y (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 2,206 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.

- c. Koefisien regresi variabel  $X_4$  (struktur desentralisasi) sebesar -2,104; artinya jika nilai  $X_4$  (struktur desentralisasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami penurunan sebesar 2,104, dengan asumsi variabel lain tetap.
- d. Koefisien regresi variabel  $X_1 * X_4$  (partisipasi anggaran dengan struktur desentralisasi sebagai moderasi) sebesar 0,160; artinya jika nilai  $X_1 * X_4$  (partisipasi anggaran dengan struktur desentralisasi sebagai moderasi) mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka Y (kinerja manajerial) akan mengalami kenaikan sebesar 0,160 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.

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

Tabel 4.20

*Model Summary*. Hipotesis 4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,933 <sup>a</sup>	0,870	0,862	0,962

a. Predictors: (Constant),  $X_1 * X_4$ , Partisipasi Anggaran, Struktur Desentralisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Olah Data, 2018

Dari hasil olah data (output) diperoleh nilai Koefisien korelasi (R) sebesar 0,933, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang masuk kategori sangat tinggi antara partisipasi anggaran, struktur desentralisasi, dan  $X_1 * X_4$  (partisipasi anggaran dengan struktur desentralisasi sebagai moderasi) terhadap kinerja manajerial pada SPKD di Bandar Lampung. Kemudian dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,870 atau 87 % maka dapat dikatakan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran, struktur desentralisasi, dan  $X_1 * X_4$ ) terhadap variabel dependen kinerja manajerial sebesar

87 % sedangkan sisanya sebesar 13 % 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  $N = 51$  diperoleh t tabel sebesar  $= 2,01174$ . Sedangkan t hitung dilihat dari output olah data adalah -2,391 untuk partisipasi anggaran, -2,074 untuk struktur desentralisasi, dan 3,054 untuk partisipasi anggaran dengan struktur desentralisasi sebagai moderasi ( t hitung > t tabel) maka berdasarkan uji t ini disimpulkan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ketika struktur desentralisasi sebagai variabel moderasi pada SKPD Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Sedangkan hasil uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh F hitung sebesar 104,891. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$  maka diperoleh F tabel untuk  $N = 51$  sebesar 2,80 karena F hitung > dari F tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  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 partisipasi anggaran, motivasi dan  $X_1 * X_4$  (partisipasi anggaran dengan struktur desentralisasi sebagai moderasi) secara simultan terhadap kinerja manajerial pada SPKD di Kota Bandar Lampung.

### **4.3. Pembahasan**

Penelitian ini telah berhasil membuktikan tentang pengaruh partisipasi anggaran, partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, partisipasi anggaran dengan motivasi sebagai variabel moderasi, partisipasi anggaran dengan struktur desentralisasi sebagai variabel moderasi terhadap kinerja manajerial pada SPKD di Kota Bandar Lampung. Adapun hasil pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **4.3.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 4.13 maka dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Pemerintah Kota Bandar Lampung. Hasil pengujian ini masih sejalan dengan hasil penelitian Wiratno *et.al.* (2016) dan Nuryanti (2012) yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan 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 partisipasi anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada dilapangan.

#### **4.3.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 4.15 maka dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Pemerintah Kota Bandar Lampung. Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Sayputri (2017) dan Ratnasari *et.al.* (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 ditunjukkan 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.

#### **4.3.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 4.17 maka dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Pemerintah Kota Bandar Lampung. Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Wiratno et.al. (2016) yang menyatakan motivasi tidak mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

Menurut Hasibuan (2008), motivasi adalah mempersoalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk dapat mewujudkan tujuan yang di inginkan. Dengan adanya motivasi yang tinggi maka keinginan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin besar, karena keterlibatan dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu cara demi pencapaian tujuan dari alasan seseorang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Wiratno *et. al*, 2016:154).

#### **4.3.4. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dengan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 4.19 maka dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan struktur desentralisasi sebagai variabel moderasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Pemerintah Kota Bandar Lampung. Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Nuryanti (2012) dan Wiratno et.al. (2016) yang menyatakan struktur desentralisasi mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

Handoko (2010:229) desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang, atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya. Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada

manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi dan dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi. Adanya desentralisasi akan membuat wewenang dan tanggung jawab atas keberhasilan proses penganggaran tersebut menjadi lebih besar. Hal tersebut akan membuat pihak terkait akan lebih melibatkan diri dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, dan keterlibatan tersebut akan membuat mereka berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi (Wiratno *et. al*, 2016:154).