

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan dan diuraikan mengenai deskripsi data, karakteristik responden, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda yang dibantu dengan *software SPSS Evaluation 21.0*.

A. Gambaran Umum dan Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada 185 responden, yang terdiri dari pejabat eselon II, eselon III, dan eselon IV di Satuan Kerja Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta, yang tergabung dalam Tim Penyusun Anggaran Daerah (TPAD) yang terdiri dari (Sekretariat Daerah, Inspektorat, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, Badan Kepegawaian Daerah, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah). Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survey, yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan berupa kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini dibagikan secara langsung kepada para responden. Namun, tidak semua kuesioner yang kembali dalam penelitian ini dapat digunakan, jumlah kuesioner yang dapat digunakan datanya sebanyak 147 kuesioner atau response rate yang diperoleh yaitu sebesar 79,4% dari yang ditargetkan. Distribusi response rate kuesioner berdasarkan responden target ditunjukkan pada tabel 4.1

Tabel 4.1
Respon Rate Responden

| No. | Jabatan Struktural | Pengisian kuesioner | | | | Respon rate (%) |
|---------------|--------------------|---------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------|
| | | Target | Kuesioner yang disebar | Kuesioner yang kembali | Kuesioner yang dapat olah | |
| 1. | Eselon II | 14 | 14 | 9 | 9 | 64,2 |
| 2. | Eselon III | 49 | 49 | 41 | 41 | 83,6 |
| 3. | Eselon IV | 122 | 122 | 97 | 97 | 79,5 |
| Jumlah | | 185 | 185 | 147 | 147 | 79,4 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Response rate terbesar ditunjukkan oleh pejabat eselon III yaitu sebesar 83% atau sebanyak 41 responden. Sedangkan untuk pejabat eselon IV berada pada tingkat *response rate* ke dua yaitu sebesar 79% dengan 143 responden dan pejabat eselon II berada di urutan terakhir yaitu sebesar 64% atau sebanyak 9 responden.

B. Karakteristik Responden

Data atau karakteristik umum responden dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan/posisi, dan lama bekerja. Berikut adalah penjelasan mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini.

1. Kelompok umur

Data umum responden mengenai umur responden dibagi menjadi tiga kelompok, antara lain kelompok umur <30 tahun, 30-45 tahun dan >45 tahun. Kelompok umur responden akan ditampilkan berdasarkan hasil uji tabulasi silang (*crosstab*) terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Dari hasil uji tabulasi silang (*crosstab*) dapat diketahui seberapa besar pengaruh umur responden terhadap kinerja manajerial.

Tabel 4.2
Kelompok Umur Responden
crosstab

| | | Kinerja Manajerial | | | Total | |
|-------|-------------|--------------------|--------|---------------|--------|-------|
| | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | | |
| Usia | 30-45 Tahun | Count | 11 | 32 | 10 | 53 |
| | | % of Total | 7.5% | 21.8% | 6.8% | 36.1% |
| | > 45 Tahun | Count | 26 | 39 | 29 | 94 |
| | | % of Total | 17.7% | 26.5% | 19.7% | 63.9% |
| Total | Count | 37 | 71 | 39 | 147 | |
| | % of Total | 25.2% | 48.3% | 26.5% | 100.0% | |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.2. menunjukkan sebagian besar responden telah berumur > 45 tahun atau sebesar 64%. Sedangkan sisanya berumur diantara 30 tahun hingga 45 tahun yaitu hanya sebesar 36%. Berdasarkan hasil uji *crosstab* diketahui bahwa responden yang berumur >45 tahun memiliki kinerja yang tinggi yaitu sebanyak 94 responden sedangkan responden yang memiliki umur 30-45 tahun hanya sebanyak 53 responden yang memiliki kinerja manajerial yang tinggi.

2. Jenis kelamin

Data umum responden mengenai jenis kelamin responden dibagi menjadi dua kriteria jenis kelamin, antara lain jenis kelamin pria dan jenis kelamin wanita. Data terkait jenis kelamin responden akan ditampilkan berdasarkan hasil uji tabulasi silang (*crosstab*) terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Dari hasil uji tabulasi silang (*crosstab*) dapat diketahui seberapa besar pengaruh jenis kelamin responden terhadap kinerja manajerial.

Tabel 4.3
Jenis Kelamin Responden
crosstab

| | | | Kinerja Manajerial | | | Total |
|---------------|-----------|------------|--------------------|--------|---------------|--------|
| | | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | |
| Jenis Kelamin | Laki-Laki | Count | 19 | 44 | 25 | 88 |
| | | % of Total | 12.9% | 29.9% | 17.0% | 59.9% |
| | Perempuan | Count | 18 | 27 | 14 | 59 |
| | | % of Total | 12.2% | 18.4% | 9.5% | 40.1% |
| Total | | Count | 37 | 71 | 39 | 147 |
| | | % of Total | 25.2% | 48.3% | 26.5% | 100.0% |

Sumber: Data primer diolah , 2018

Tabel 4.3. menunjukkan sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin pria, yaitu sebanyak 88 responden atau sebesar 60%. Berdasarkan uji *crosstab* dapat diketahui bahwa responden yang memiliki kinerja manajerial yang tinggi berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 44 responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita hanya sebanyak 27 responden yang memiliki kinerja manajerial yang tinggi. Dari uraian tersebut diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin pria lebih memiliki kinerja manajerial yang tinggi.

3. Tingkat Pendidikan

Data umum responden mengenai tingkat pendidikan responden dibagi menjadi empat jenjang pendidikan, antara lain D3, S1, S2, S3. Tingkat pendidikan responden akan ditampilkan berdasarkan hasil uji tabulasi silang (*crosstab*) terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Dari hasil uji tabulasi silang (*crosstab*) dapat diketahui seberapa besar pengaruh tingkat pendidikan responden terhadap kinerja manajerial.

Tabel 4.4
Tingkat Pendidikan Responden
Crosstab

| | | Kinerja Manajerial | | | Total | |
|------------|-------|--------------------|--------|---------------|-------|--------|
| | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | | |
| Pendidikan | D3 | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % of Total | 0.7% | 0.0% | 0.0% | 0.7% |
| | S1 | Count | 14 | 28 | 18 | 60 |
| | | % of Total | 9.5% | 19.0% | 12.2% | 40.8% |
| | S2 | Count | 21 | 43 | 21 | 85 |
| | | % of Total | 14.3% | 29.3% | 14.3% | 57.8% |
| | S3 | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % of Total | 0.7% | 0.0% | 0.0% | 0.7% |
| | Total | Count | 37 | 71 | 39 | 147 |
| | | % of Total | 25.2% | 48.3% | 26.5% | 100.0% |

Sumber: Data primer diolah , 2018

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden didominasi dengan tingkat pendidikan terakhir S2 yaitu sebesar 57,8% dengan jumlah responden sebanyak 85 responden. Berdasarkan hasil uji *crosstab* diketahui responden yang memiliki kinerja yang tinggi yaitu responden yang memiliki tingkat pendidikan S2 yaitu sebanyak 43 responden.

4. Jabatan

Data umum responden mengenai jabatan responden dibagi menjadi tiga kelompok, antara lain kelompok eselon II, kelompok eselon II, kelompok eselon IV. Tingkat jabatan responden akan ditampilkan berdasarkan hasil uji tabulasi silang (*crosstab*) terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Dari hasil uji tabulasi silang (*crosstab*) dapat diketahui seberapa besar pengaruh jabatan responden terhadap kinerja manajerial.

Tabel 4.5
Jabatan Responden
Crosstab

| | | Kinerja Manajerial | | | Total | |
|----------------|----------|--------------------|--------|---------------|-------|--------|
| | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | | |
| Pejabat Eselon | Eselon 2 | Count | 0 | 7 | 2 | 9 |
| | | % of Total | 0.0% | 4.8% | 1.4% | 6.1% |
| | Eselon 3 | Count | 10 | 19 | 12 | 41 |
| | | % of Total | 6.8% | 12.9% | 8.2% | 27.9% |
| | Eselon 4 | Count | 27 | 45 | 25 | 97 |
| | | % of Total | 18.4% | 30.6% | 17.0% | 66.0% |
| Total | | Count | 37 | 71 | 39 | 147 |
| | | % of Total | 25.2% | 48.3% | 26.5% | 100.0% |

Sumber: Data primer diolah , 2018

Tabel 4.5. menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pejabat eselon IV yaitu sebesar 66% yang memiliki jabatan sebagai kepala seksi. Berdasarkan hasil uji *crosstab* dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jabatan sebagai eselon IV memiliki tingkat kinerja manajerial yang tinggi yaitu sebanyak 45 (30,6%) responden, selanjutnya disusul oleh responden yang memiliki jabatan sebagai eselon III yaitu sebanyak 19 (12,9%) responden, sedangkan untuk jabatan eselon II yang memiliki kinerja yang tinggi yaitu sebanyak 7 (4,8%) responden. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa dari masing-masing jabatan eselon di SKPD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki kinerja yang terbilang tinggi.

5. Masa kerja

Responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja pada kisaran 10-41 tahun dengan rata-rata masa kerja 25 tahun, masa kerja responden akan ditampilkan berdasarkan hasil uji tabulasi silang (*crosstab*) terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Dari hasil uji tabulasi silang

(*crosstab*) dapat diketahui seberapa besar pengaruh masa kerja responden terhadap kinerja manajerial.

Tabel 4.6
Masa Kerja Responden
Crosstab

| | | Kinerja Manajerial | | | Total |
|------------------------|------------|--------------------|--------|---------------|--------|
| | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | |
| 10-19 Tahun | Count | 10 | 18 | 8 | 36 |
| | % of Total | 6.8% | 12.2% | 5.4% | 24.5% |
| Masa Kerja 20-29 Tahun | Count | 20 | 40 | 22 | 82 |
| | % of Total | 13.6% | 27.2% | 15.0% | 55.8% |
| 30-39 Tahun | Count | 7 | 13 | 9 | 29 |
| | % of Total | 4.8% | 8.8% | 6.1% | 19.7% |
| Total | Count | 37 | 71 | 39 | 147 |
| | % of Total | 25.2% | 48.3% | 26.5% | 100.0% |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.6. menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja pada kisaran 10-41 tahun dengan rata-rata masa kerja 25 tahun, didominasi oleh responden yang telah memiliki masa kerja antara 20-29 tahun yaitu sebanyak 27,2%. Berdasarkan hasil *crosstab* diketahui bahwa rata-rata responden memiliki kinerja yang tinggi antara lain masa kerja 10-19 tahun sebanyak 18 (12,2%) responden, masa kerja 20-29 tahun sebanyak 40 (27,2%) responden dan responden yang memiliki masa kerja 30-39 tahun sebanyak 13 (8,8%) responden. Dari uraian tersebut diketahui bahwa rata-rata responden memiliki kinerja yang terbilang tinggi.

C. Uji Kualitas Data

Kualitas data penelitian ditentukan oleh kualitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data tersebut. Instrumen yang valid berfungsi sebagai alat ukur yang dapat digunakan untuk mendapatkan data yang valid serta dapat digunakan untuk mengukur sesuatu yang akan diukur. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu: uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen pada penelitian ini menggunakan bantuan software statistik SPSS 21.0 *for windows*. Validitas instrumen diuji dengan uji *Pearson Correlation*, dan item pertanyaan dikatakan valid jika dari uji korelasi antara skor per item pertanyaan dengan skor total variabel memiliki nilai probabilitas (p) $< 0,01$ atau $p < 0,05$.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas menggunakan probabilitas

| No. Item Pertanyaan | Nilai p tiap Variabel | | | |
|------------------------|-----------------------|-------|-------|-------|
| | KM | PPA | SR | M |
| 1 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 2 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 3 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 4 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 5 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 6 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 7 | 0,000 | - | - | 0,000 |
| 8 | 0,000 | - | - | 0,000 |
| 9 | - | - | - | 0,000 |
| 10 | - | - | - | 0,000 |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Keterangan: KM: kinerja manajerial, PPA: partisipasi penyusunan anggaran, SR: sistem remunerasi, M: motivasi.

Berdasarkan tabel 4.7. diketahui bahwa semua item pertanyaan yang mewakili tiap-tiap variabel dalam penelitian ini bernilai valid karena memiliki nilai $p < 0,01$ atau $p < 0,05$. Selain diukur dengan nilai probability dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$. Jumlah sampel (n) dalam penelitian ini adalah 147, sehingga besarnya df yaitu $147-2 = 145$, dengan signifikansi 5% didapat r tabel = 0,1362. Apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel maka dapat dikatakan semua indikator variabel adalah valid.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Data dengan menggunakan r tabel

| Variabel | Item | Nilai <i>Pearson Correlation</i> | Keterangan |
|----------------------|------|----------------------------------|------------|
| Partisipasi Anggaran | P1 | 0,898** | Valid |
| | P2 | 0,926** | Valid |
| | P3 | 0,910** | Valid |
| | P4 | 0,904** | Valid |
| | P5 | 0,908** | Valid |
| | P6 | 0,881** | Valid |
| Sistem Remunerasi | SR1 | 0,899** | Valid |
| | SR2 | 0,957** | Valid |
| | SR3 | 0,945** | Valid |
| | SR4 | 0,906** | Valid |
| | SR5 | 0,851** | Valid |
| | SR6 | 0,898** | Valid |
| Motivasi | M1 | 0,810** | Valid |
| | M2 | 0,815** | Valid |
| | M3 | 0,810** | Valid |
| | M4 | 0,793** | Valid |
| | M5 | 0,778** | Valid |
| | M6 | 0,798** | Valid |
| | M7 | 0,806** | Valid |
| | M8 | 0,836** | Valid |
| | M9 | 0,820** | Valid |
| | M10 | 0,809** | Valid |
| Kinerja Manajerial | KM1 | 0,866** | Valid |
| | KM2 | 0,845** | Valid |
| | KM3 | 0,862** | Valid |
| | KM4 | 0,863** | Valid |
| | KM5 | 0,867** | Valid |
| | KM6 | 0,895** | Valid |
| | KM7 | 0,870** | Valid |
| | KM8 | 0,855** | Valid |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid. Hal ini diperoleh dari indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini, semuanya memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel yaitu 0,136.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban responden atas seluruh butir pertanyaan atau pertanyaan yang digunakan. Teknik statistik yang digunakan untuk pengujian tersebut adalah *cronbach`s*

alpha dengan bantuan SPSS 21,0 *for windows*. Koefisien *cronbach`s alpha* yang lebih dari 0,70 dikatakan reliable dan menunjukkan semakin tinggi konsistensi internal reliabilitasnya (Ghozali, 2013).

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach Alpha (α) | Cut Off | Kesimpulan |
|----------|-----------------------------|---------|------------|
| PPA | 0,955 | 0,70 | Reliabel |
| SR | 0,958 | 0,70 | Reliabel |
| M | 0,940 | 0,70 | Reliabel |
| KM | 0,952 | 0,70 | Reliabel |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas untuk semua variabel dalam penelitian telah terpenuhi yaitu lebih besar dari *cut off cronbach alpha* yang disyaratkan (0,70) sehingga dinyatakan variabel-variabel dalam penelitian ini reliabel.

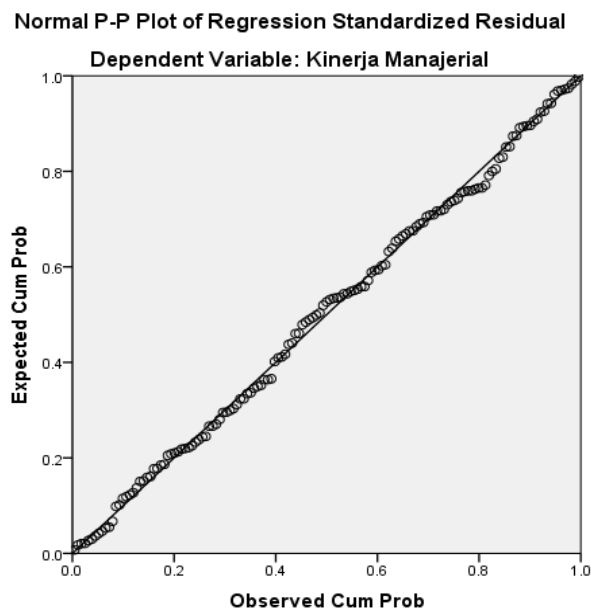
D. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik, pengujian ini dilakukan untuk mendeteksi terpenuhinya asumsi-asumsi dalam model regresi berganda dan untuk menginterpretasikan data hasil penelitian agar lebih relevan dalam menganalisis. Dalam melakukan penelitian ini peneliti hanya menggunakan 3 alat uji sebab data yang peneliti gunakan merupakan data primer dalam bentuk kuesioner dan tidak berhubungan dengan model data yang memakai rentang waktu. Pengujian asumsi klasik ini meliputi Uji Normalitas Data, Uji Multikolonieritas, dan Uji Heterokedastisitas.

1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah model regresi antara variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki

distribusi normal atau tidak. Analisis normalitas sebaran data residual dalam penelitian ini dilakukan pada 4 (empat) model regresi, regresi 1 adalah regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran (X1) terhadap motivasi (Z), regresi 2 yaitu regresi variabel X1 dan motivasi (Z) terhadap kinerja manajerial (Y), regresi 3 yaitu regresi variabel sistem remunerasi (X2) terhadap motivasi (Z), dan regresi 4 yaitu regresi variabel X2 dan motivasi (Z) terhadap kinerja manajerial (Y).



Gambar 4. 1 Grafik Normal P-Plot

Berdasarkan tampilan grafik norma probability plot pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa model regresi memiliki nilai residual yang berdistribusi normal, karena titik-titik pada grafik memiliki data yang menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Uji normalitas data secara statistik dilakukan dengan uji kolmogorov smirnov pada nilai residual regresi. Hasil uji kolmogorov smirnov tersebut

ditunjukkan pada tabel 4.10. Berdasarkan hasil uji kolmogorov smirnov dapat diketahui bahwa keempat model regresi memenuhi asumsi normalitas data, ditunjukkan dengan perolehan nilai signifikansi (p) > 0,05.

Tabel 4.10
Hasil uji normalitas data residual dengan kolmogorov smirnov

| No. | Model regresi | Nilai p | Keterangan |
|-----|---------------|---------|------------|
| 1. | Regresi 1 | 0,474 | Normal |
| 2. | Regresi 2 | 0.943 | Normal |
| 3. | Regresi 3 | 0,602 | Normal |
| 4. | Regresi 4 | 0.953 | Normal |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana variabel independen saling berkorelasi satu dengan lainnya. Persamaan regresi berganda yang baik adalah persamaan yang bebas dari adanya multikolinearitas antara variabel independen. Alat ukur yang sering digunakan untuk mengukur ada tidaknya variabel yang berkorelasi, maka digunakan alat uji atau deteksi *Variance Inflation Factor* (VIF). Dimana nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1. Uji multikolinieritas dalam penelitian ini berlaku untuk model regresi linier berganda, yang dalam penelitian ini yaitu pada model regresi 2 dan 4. Hasil uji multikolinieritas untuk kedua model regresi ini ditunjukkan pada Tabel 4.11

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinearitas

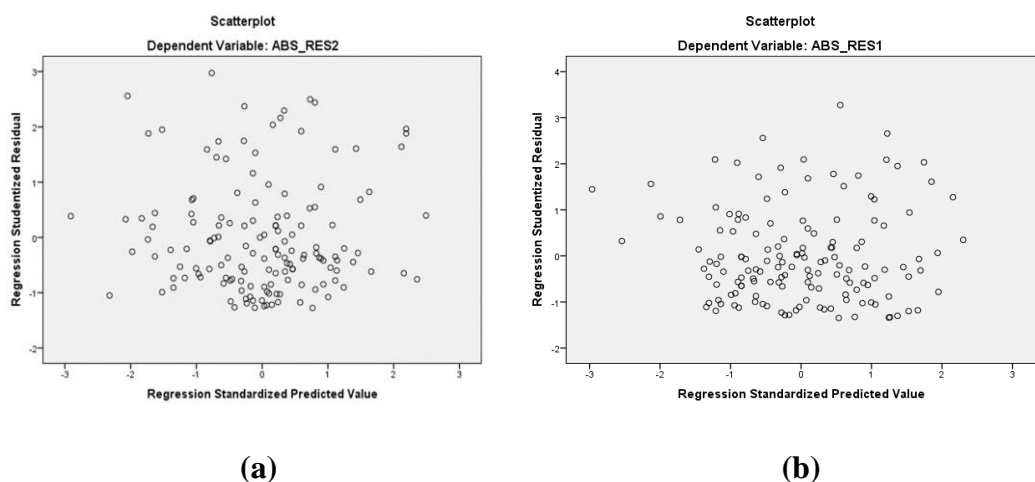
| Regresi | Variabel terikat | Variabel bebas | Tolerance | VIF |
|---------|------------------|----------------|-----------|-------|
| 2 | KM | PPA | 0,819 | 1,221 |
| | | M | 0,819 | 1,221 |
| 4 | KM | SR | 0,824 | 1,213 |
| | | M | 0,824 | 1,213 |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa kedua model regresi linier berganda (regresi 2 dan 3) bebas dari asumsi multikolinieritas karena tiap-tiap variabel bebas memiliki nilai tolerance $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 , hal ini dikarenakan kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas multikolinieritas adalah mempunyai nilai VIF kurang dari 10 dan mempunyai nilai Tolerance lebih dari 0,10 (Ghozali, 2013).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas, dan jika varian berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan melalui grafik *scatter plot* dengan mengamati pola penyebaran data.



Gambar 4.2 Grafik Normal *Scatter Plot*: (a) Regresi 2, (b) Regresi 4

Berdasarkan gambar 4.2 diketahui bahwa ketiga model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas. Hal ini dikarenakan grafik *scatter plot* menampilkan plot yang terpencah dan tidak membentuk pola tertentu (Ghozali, 2011). Untuk mendukung identifikasi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas, maka akan dilakukan dengan cara melihat hasil uji glejser. Berikut ini adalah hasil uji glejser yang ditunjukkan pada Tabel 4.12

Tabel 4.12
Hasil Uji Heterokedastisitas

| Regresi | Variabel bebas | Sig (p) |
|---------|----------------|---------|
| 2 | PPA | 0,399 |
| | M | 0,205 |
| 3 | SR | 0,783 |
| | M | 0,797 |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.12 diketahui bahwa kedua model regresi memiliki variabel-variabel bebas yang masing-masing tidak signifikan terhadap nilai absolut residualnya sehingga dikatakan kedua model regresi benar terbebas dari gejala heteroskedastisitas. Hal ini terlihat dari propabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% (Ghozali, 2013).

E. Uji Hipotesis dan Analisa Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari minimum, maksimum, nilai rata-rata (mean), dan standar deviasi. Berikut adalah hasil analisis statistik deskriptif dari variabel-variabel dalam penelitian ini.

Tabel 4.13
Analisis Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------------------|-----|---------|---------|-------|----------------|
| Partisipasi Anggaran | 147 | 12 | 30 | 22.22 | 4.519 |
| Sistem Remunerasi | 147 | 12 | 30 | 19.30 | 4.589 |
| Motivasi | 147 | 28 | 50 | 39.76 | 5.188 |
| Kinerja Manajerial | 147 | 21 | 40 | 30.36 | 5.142 |
| Valid N (listwise) | 147 | | | | |

Sumber : Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.13. menunjukkan bahwa jumlah unit analisis dalam penelitian (N) ini adalah 147. Dari hasil pengujian diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran, sistem remunerasi, motivasi dan kinerja manajerial yang memiliki nilai paling kecil (*minimum*) yaitu sebesar 12 (Partisipasi Penyusunan Anggaran), 12 (Sistem Remunerasi), 28 (Motivasi), dan 21 (Kinerja Manajerial). Sedangkan nilai paling besar (*maximum*) sebesar 30 (Partisipasi Penyusunan Anggaran), 30 (Sistem Remunerasi), 50 (Motivasi) dan 40 (Kinerja Manajerial) dan memiliki rata-rata per kategori. Bagi variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki rata-rata sebesar 22,22 yang termasuk dalam kategori tinggi, bagi variabel sistem remunerasi memiliki rata-rata sebesar 19,30 yang termasuk dalam kategori cukup. Sedangkan untuk variabel motivasi memiliki rata-rata sebesar 39,76 yang termasuk dalam kategori tinggi, serta variabel kinerja manajerial memiliki nilai rata-rata sebesar 30,36 yang termasuk dalam kategori tinggi. Selain itu, keempat variabel dalam penelitian ini memiliki standar deviasi yang lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mencerminkan bahwa data variabel partisipasi penyusunan anggaran berdistribusi normal.

Statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi terhadap data hasil penelitian melalui distribusi frekuensi pada masing-masing variabel yang dibagi di dalam empat kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan kelas interval

Tabel 4.14
Distribusi Frekuensi Partisipasi Penyusunan Anggaran

| No. | Partisipasi Penyusunan Anggaran | Kategori | Frekuensi | Persentase |
|-----|---------------------------------|---------------|-----------|------------|
| 1. | 5 - 9,99 | Sangat Rendah | 0 | 0,0 |
| 2. | 10 - 14,99 | Rendah | 9 | 6,1 |
| 3. | 15 - 19,99 | Cukup | 35 | 23,8 |
| 4. | 20 - 24,99 | Tinggi | 58 | 39,5 |
| 5. | 25 - 30 | Sangat Tinggi | 45 | 30,6 |
| | Jumlah | | 147 | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang termasuk kategori tinggi sebesar 39,5%. Sedangkan responden yang memiliki partisipasi penyusunan anggaran yang cukup hanya sebesar 23,8%. Dari uraian tersebut diketahui bahwa sebagian responden memiliki partisipasi penyusunan anggaran yang termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 58 responden.

Tabel 4.15
Distribusi Frekuensi Sistem Remunerasi

| No. | Partisipasi Penyusunan Anggaran | Kategori | Frekuensi | Persentase |
|-----|---------------------------------|---------------|-----------|------------|
| 1. | 5 - 9,99 | Sangat Rendah | 0 | 0,0 |
| 2. | 10 - 14,99 | Rendah | 21 | 14,3 |
| 3. | 15 - 19,99 | Cukup | 71 | 48,3 |
| 4. | 20 - 24,99 | Tinggi | 36 | 24,5 |
| 5. | 25 - 30 | Sangat Tinggi | 19 | 12,9 |
| | Jumlah | | 147 | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.15. menunjukkan bahwa sistem remunerasi dalam penelitian ini termasuk dalam kategori cukup yaitu sebesar 48,3%. Sedangkan kategori tinggi sebesar 24,5%. Hal ini mencerminkan bahwa variabel sistem

remunerasi di Provinsi DIY dinilai cukup oleh responden yaitu sebanyak 71 responden.

Tabel 4.16
Distribusi Frekuensi Motivasi

| No. | Motivasi | Kategori | Frekuensi | Persentase |
|-----|--------------|---------------|-----------|------------|
| 1. | 9,0 - 17,19 | Sangat Rendah | 0 | 0,0 |
| 2. | 17,2 - 25,39 | Rendah | 0 | 0,0 |
| 3. | 25,4 - 33,59 | Cukup | 16 | 10,9 |
| 4. | 33,6 - 41,79 | Tinggi | 80 | 54,4 |
| 5. | 41,8 - 50 | Sangat Tinggi | 51 | 34,7 |
| | Jumlah | | 147 | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Tabel 4.16. menunjukkan motivasi termasuk dalam kategori tinggi sebesar 54,4%. Sedangkan kategori sangat tinggi pada variabel motivasi hanya sebesar 34,7% dan kategori rendah hanya sebesar 10,9%. Hal ini mencerminkan bahwa variabel motivasi di Provinsi DIY sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki motivasi yang tinggi yaitu sebanyak 80 responden.

Tabel 4.17
Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial

| No. | Kinerja Manajerial | Kategori | Frekuensi | Persentase |
|-----|--------------------|---------------|-----------|------------|
| 1. | 7,0 - 13,59 | Sangat Rendah | 0 | 0,0 |
| 2. | 13,6 - 20,19 | Rendah | 0 | 0,0 |
| 3. | 20,2 - 26,79 | Cukup | 37 | 25,5 |
| 4. | 26,8 - 33,39 | Tinggi | 71 | 48,3 |
| 5. | 33,4 - 40 | Sangat Tinggi | 39 | 26,5 |
| | Jumlah | | 147 | 100,0 |

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.17. menunjukkan bahwa variabel kinerja manajerial termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari kategori tinggi dalam variabel kinerja manajerial yaitu sebanyak 71 responden atau sebesar

48,3%. Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa bahwa kinerja manajerial di Provinsi DIY sebagian besar responden memiliki kinerja manajerial yang tinggi.

2. Analisis Tabulasi Silang (*Crosstabulation*)

Crosstabulation digunakan untuk melihat korelasi variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini antara lain partisipasi penyusunan anggaran, sistem remunerasi, dan motivasi. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja manajerial. *Crosstabulation* juga berfungsi untuk melihat korelasi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan sistem remunerasi terhadap motivasi.

Tabel 4.18
Crosstabulation Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi Anggaran * Kinerja Manajerial Crosstabulation

| | | | Kinerja Manajerial | | | Total |
|----------------------|---------------|------------|--------------------|--------|---------------|-------|
| | | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | |
| Partisipasi Anggaran | Rendah | Count | 3 | 6 | 0 | 9 |
| | | % of Total | 2.0% | 4.1% | 0.0% | 6.1% |
| | Sedang | Count | 15 | 14 | 6 | 35 |
| | | % of Total | 10.2% | 9.5% | 4.1% | 23.8% |
| | Tinggi | Count | 17 | 36 | 5 | 58 |
| | | % of Total | 11.6% | 24.5% | 3.4% | 39.5% |
| | Sangat Tinggi | Count | 2 | 15 | 28 | 45 |
| | | % of Total | 1.4% | 10.2% | 19.0% | 30.6% |
| Total | Count | 37 | 71 | 39 | 147 | |
| | % of Total | 25.2% | 48.3% | 26.5% | 100.0% | |

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.18 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dengan partisipasi penyusunan yang tinggi memiliki kinerja manajerial yang tinggi yaitu sebanyak 36 responden (24,5%). Sedangkan responden yang memiliki partisipasi penyusunan anggaran yang sangat

tinggi juga memiliki memiliki kinerja manajerial yang sangat tinggi juga yaitu sebanyak 28 responden atau sebesar 19%.

Tabel 4.19
Crosstabulation Partisipasi Anggaran dan Motivasi
Partisipasi Anggaran * Motivasi Crosstabulation

| | | | Motivasi | | | Total |
|-------------------------|---------------|------------|----------|--------|---------------|--------|
| | | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | |
| Partisipasi Anggaran | Rendah | Count | 1 | 8 | 0 | 9 |
| | | % of Total | 0.7% | 5.4% | 0.0% | 6.1% |
| | Sedang | Count | 8 | 21 | 6 | 35 |
| | | % of Total | 5.4% | 14.3% | 4.1% | 23.8% |
| | Tinggi | Count | 6 | 38 | 14 | 58 |
| | | % of Total | 4.1% | 25.9% | 9.5% | 39.5% |
| | Sangat Tinggi | Count | 1 | 13 | 31 | 45 |
| | | % of Total | 0.7% | 8.8% | 21.1% | 30.6% |
| | Total | Count | 16 | 80 | 51 | 147 |
| | | % of Total | 10.9% | 54.4% | 34.7% | 100.0% |

Berdasarkan tabel 4.19 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dengan partisipasi penyusunan yang tinggi memiliki motivasi kerja yang tinggi yaitu sebanyak 38 responden (25,9%). Sedangkan responden yang memiliki partisipasi penyusunan anggaran yang sangat tinggi juga memiliki memiliki motivasi yang sangat tinggi yaitu sebanyak 31 responden atau sebesar 21,1%. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi sebagian besar terdapat dalam kategori tinggi.

Tabel 4.20
Crosstabulation Motivasi dan Kinerja Manajerial
Motivasi * Kinerja Manajerial Crosstabulation

| | | Kinerja Manajerial | | | Total | |
|----------|---------------|--------------------|--------|---------------|--------|-------|
| | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | | |
| Motivasi | Sedang | Count | 12 | 4 | 0 | 16 |
| | | % of Total | 8.2% | 2.7% | 0.0% | 10.9% |
| | Tinggi | Count | 23 | 50 | 7 | 80 |
| | | % of Total | 15.6% | 34.0% | 4.8% | 54.4% |
| | Sangat Tinggi | Count | 2 | 17 | 32 | 51 |
| | | % of Total | 1.4% | 11.6% | 21.8% | 34.7% |
| Total | Count | 37 | 71 | 39 | 147 | |
| | % of Total | 25.2% | 48.3% | 26.5% | 100.0% | |

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.20 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dengan motivasi kerja yang tinggi memiliki kinerja manajerial yang tinggi pula yaitu sebanyak 50 responden (34%). Sedangkan responden yang termasuk dalam kategori sangat tinggi juga memiliki kinerja yang sangat tinggi yaitu sebanyak 32 responden atau sebesar 21,8%. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial sebagian besar terdapat dalam kategori tinggi.

Tabel 4.21
Crosstabulation Sistem Remunerasi dan Kinerja Manajerial
Sistem Remunerasi * Kinerja Manajerial Crosstabulation

| | | Kinerja Manajerial | | | Total | |
|-------------------|---------------|--------------------|--------|---------------|-------|--------|
| | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | | |
| Sistem Remunerasi | Rendah | Count | 7 | 13 | 1 | 21 |
| | | % of Total | 4.8% | 8.8% | 0.7% | 14.3% |
| | Sedang | Count | 20 | 39 | 12 | 71 |
| | | % of Total | 13.6% | 26.5% | 8.2% | 48.3% |
| | Tinggi | Count | 6 | 18 | 12 | 36 |
| | | % of Total | 4.1% | 12.2% | 8.2% | 24.5% |
| | Sangat Tinggi | Count | 4 | 1 | 14 | 19 |
| | | % of Total | 2.7% | 0.7% | 9.5% | 12.9% |
| | Total | Count | 37 | 71 | 39 | 147 |
| | | % of Total | 25.2% | 48.3% | 26.5% | 100.0% |

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.21 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dengan sistem remunerasi yang sedang memiliki kinerja

manajerial yang tinggi yaitu sebanyak 39 responden (26,5%). Namun, terdapat pula responden dengan sistem remunerasi yang sedang memiliki kinerja manajerial yang sedang pula yaitu sebanyak 20 responden (13,6%). Sedangkan responden yang memiliki sistem remunerasi yang tinggi juga memiliki kinerja manajerial yang tinggi yaitu sebanyak 18 responden atau sebesar 12,2%. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial sebagian besar terdapat dalam kategori tinggi.

Tabel 4.22
Crosstabulation Sistem Remunerasi dan Motivasi
Sistem Remunerasi * Motivasi Crosstabulation

| | | | Motivasi | | | Total |
|-------------------|---------------|------------|----------|--------|---------------|--------|
| | | | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | |
| Sistem Remunerasi | Rendah | Count | 5 | 13 | 3 | 21 |
| | | % of Total | 3.4% | 8.8% | 2.0% | 14.3% |
| | Sedang | Count | 8 | 43 | 20 | 71 |
| | | % of Total | 5.4% | 29.3% | 13.6% | 48.3% |
| | Tinggi | Count | 2 | 19 | 15 | 36 |
| | | % of Total | 1.4% | 12.9% | 10.2% | 24.5% |
| | Sangat Tinggi | Count | 1 | 5 | 13 | 19 |
| | | % of Total | 0.7% | 3.4% | 8.8% | 12.9% |
| | Total | Count | 16 | 80 | 51 | 147 |
| | | % of Total | 10.9% | 54.4% | 34.7% | 100.0% |

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.22 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dengan sistem remunerasi yang sedang memiliki motivasi kerja yang tinggi yaitu sebanyak 43 responden (29,3%). Namun, terdapat juga responden yang termasuk dalam kategori sedang tetapi memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi yaitu sebanyak 20 responden atau sebesar 13,6%. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh sistem remunerasi terhadap motivasi sebagian besar terdapat dalam kategori tinggi.

3. Uji Hipotesis

a. Koefisien determinan (R^2)

Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variable-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinan adalah yang antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang di butuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2013). Besarnya pengaruh dari variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen secara simultan dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi simultan ($adjustedR^2$). Model regresi dengan variabel independen lebih dari dua koefisien determinasi menggunakan nilai *adjusted R square*.

Tabel 4.23
Hasil Uji R2 pada Persamaan Regresi Pertama
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .425 ^a | .181 | .175 | 4.712 |

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: M

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.24
Hasil Uji R2 pada Regresi Kedua
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .693 ^a | .480 | .473 | 3.733 |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: KM

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.25
Hasil Uji R2 pada Regresi Ketiga
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .419 ^a | .176 | .170 | 4.726 |

a. Predictors: (Constant), Sistem Remunerasi

b. Dependent Variable: M

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.26
Hasil Uji R2 pada Regresi Keempat
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .675 ^a | .456 | .449 | 3.818 |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Sistem Remunerasi

b. Dependent Variable: KM

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian dengan analisis regresi sederhana dan berganda yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel 4.23 dan 4.24, hasil pengujian diperoleh nilai *Adjusted R Square* pada uji regresi pertama sebesar 0,175. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 17,5%. Sedangkan pada tabel 4.24 dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* pada uji regresi kedua sebesar 0,473, hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi sebesar 47,3%. Sedangkan sisanya sebesar 35,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Sementara itu pada regresi ketiga dan keempat yang di jelaskan pada tabel 4.25 menunjukkan hasil pengujian yang diperoleh dari nilai *Adjusted R Square* pada uji regresi ketiga sebesar 0,170. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 17,0% variabel dependen yaitu motivasi dapat dijelaskan oleh variable independen yaitu sistem remunerasi.

Sedangkan pada tabel 4.26 dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* pada uji regresi keempat sebesar 0,449, hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel sistem remunerasi dan motivasi sebesar 44,9%. Sedangkan sisanya sebesar 38,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh antara variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, sistem remunerasi, dan motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Berikut adalah hasil uji F disajikan dalam tabel 4.27 dan 4.28.

Tabel 4.27
Hasil Uji F Regresi kedua
ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 1853.054 | 2 | 926.527 | 66.483 | .000 ^b |
| Residual | 2006.837 | 144 | 13.936 | | |
| Total | 3859.891 | 146 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi Anggaran

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.28
Hasil Uji F Regresi keempat
ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 1760.954 | 2 | 880.477 | 60.406 | .000 ^b |
| Residual | 2098.937 | 144 | 14.576 | | |
| Total | 3859.891 | 146 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Sistem Remunerasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari uji ANOVA atau F-test didapat dari nilai signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Karena $\text{sig} < 0,05$ maka dapat diartikan bahwa variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, sistem remunerasi, dan motivasi) secara bersama sama berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

c. Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara individu (parsial) variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, baik secara signifikan atau tidak. Pada penelitian ini ditentukan bahwa tingkat kepercayaan = 95% atau $(\alpha) = 0,05$. Derajat kebebasan (df) = $n-k-1 = 147-4-1 = 142$, serta pengujian satu sisi maka diperoleh nilai $t_{\text{tabel}} = 1,976$. Kriteria pengambilan keputusan adalah apabila nilai t_{hitung} lebih tinggi dibandingkan dengan t_{tabel} atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Hasil uji t disajikan dalam tabel 4.29 pada model pertama, tabel 4.30 pada model kedua, tabel 4.31 pada model ketiga, dan tabel 4.32 pada model keempat sebagai berikut:

Tabel 4.29
Hasil Uji-t Model 1
Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .425 ^a | .181 | .175 | 4.712 |

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran
b. Dependent Variable: Motivasi

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 28.909 | 1.957 | | 14.774 | .000 |
| | Partisipasi Anggaran | .488 | .086 | .425 | 5.656 | .000 |

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.30
Hasil Uji-t Model 2
Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .693 ^a | .480 | .473 | 3.733 |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi Anggaran
b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.366 | 2.454 | | .964 | .336 |
| | Partisipasi Anggaran | .265 | .076 | .233 | 3.514 | .001 |
| | Motivasi | .556 | .066 | .561 | 8.447 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial
Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.31
Hasil Uji-t Model 3
Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .419 ^a | .176 | .170 | 4.726 |

a. Predictors: (Constant), Sistem Remunerasi
b. Dependent Variable: Motivasi

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 30.612 | 1.691 | | 18.108 | .000 |
| | Sistem Remunerasi | .474 | .085 | .419 | 5.559 | .000 |

a. Dependent Variable: Motivasi
Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.32
Hasil Uji-t Model 4
Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .675 ^a | .456 | .449 | 3.818 |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Sistem Remunerasi
b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 3.548 | 2.466 | | 1.439 | .152 |
| Sistem Remunerasi | .178 | .076 | .159 | 2.343 | .021 |
| Motivasi | .588 | .067 | .593 | 8.768 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial
 Sumber: Data primer diolah, 2018

a. Pengujian Hipotesis 1

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 1 digambarkan dalam tabel 4.30. Berdasarkan Tabel 4.30 diketahui bahwa nilai t_{hitung} sebesar 3,514 yang artinya lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,976 dan nilai Sig. (p) yang diperoleh untuk variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yaitu sebesar 0,001 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H₁ diterima**.

b. Pengujian Hipotesis 2

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 2 digambarkan dalam tabel 4.29. Berdasarkan Tabel 4.29 diketahui bahwa nilai t_{hitung} sebesar 5,656 yang artinya lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,976 dan nilai Sig. (p) yang diperoleh untuk variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap motivasi adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H₂ diterima**.

c. Pengujian Hipotesis 3

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 3 digambarkan dalam tabel 4.30. Berdasarkan Tabel 4.30 diketahui bahwa nilai t_{hitung} sebesar 8,447 yang artinya lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,976 dan

nilai Sig. (p) yang diperoleh untuk variabel motivasi terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H₃ diterima**.

d. Pengujian Hipotesis 4

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 4 digambarkan dalam tabel 4.29. dan Tabel 4.30 diketahui pengaruh langsung yang diberikan partisipasi penyusunan anggaran (PPA) terhadap kinerja manajerial (KM) sebesar 0,233. Sedangkan pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran melalui motivasi (M) terhadap kinerja manajerial adalah perkalian antara nilai beta PPA terhadap M dengan nilai beta M terhadap KM yaitu : $0,425 \times 0,561 = 0,238$. Maka pengaruh total yang diberikan PPA terhadap KM adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $0,233 + 0,238 = 0,471$. Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,233 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,238 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung M merupakan variabel mediasi antara PPA terhadap KM sehingga **H₄ diterima**

e. Pengujian Hipotesis 5

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 5 digambarkan dalam tabel 4.32. Berdasarkan Tabel 4.32 diketahui bahwa nilai

t_{hitung} sebesar 2,343 yang artinya lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,976 dan nilai Sig. (p) yang diperoleh untuk variabel sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,021 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H₅ diterima**

f. Pengujian Hipotesis 6

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 2 digambarkan dalam tabel 4.31. Berdasarkan Tabel 4.31 diketahui bahwa nilai t_{hitung} sebesar 5,559 yang artinya lebih besar dari t_{tabel} yaitu 1,976 dan nilai Sig. (p) yang diperoleh untuk variabel sistem remunerasi terhadap motivasi adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%), sehingga **H₆ diterima**

g. Pengujian Hipotesis 7

Hasil dari analisa regresi untuk hipotesis 7 digambarkan dalam tabel 4.31. dan Tabel 4.32 diketahui pengaruh langsung yang diberikan sistem remunerasi (SR) terhadap kinerja manajerial (KM) sebesar 0,159. Sedangkan pengaruh tidak langsung sistem remunerasi anggaran melalui motivasi (M) terhadap kinerja manajerial adalah perkalian antara nilai beta SR terhadap M dengan nilai beta M terhadap KM yaitu : $0,419 \times 0,593 = 0,248$. Maka pengaruh total yang diberikan SR terhadap KM adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $0,159 + 0,248 = 0,407$. Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,159 dan pengaruh tidak langsung

sebesar 0,248 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung M merupakan variabel mediasi antara SR terhadap KM sehingga **H₇ diterima**

Tabel 4.33
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

| No. | Hipotesis | Uji t | | Kesimpulan |
|-----|-----------|-------|-------|--------------------|
| | | T | Sig | |
| 1. | PPA – KM | 3,514 | 0,001 | Hipotesis diterima |
| 2. | PPA - M | 5,656 | 0,000 | Hipotesis diterima |
| 3. | M - KM | 8,447 | 0,000 | Hipotesis diterima |
| 4. | SR - KM | 2,343 | 0,021 | Hipotesis diterima |
| 5. | SR – M | 5,559 | 0,000 | Hipotesis diterima |

Sumber : Data diolah, 2018

d. Analisis Data

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis Jalur (*path*). Hal ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi sebelum menguji pengaruhnya secara langsung terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel 4.29. sampai dengan 4.32, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

Persamaan 1

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$e_1 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,181)} = \sqrt{0,819} = 0,904$$

Sehingga, persamaan 1 dalam penelitian ini adalah:

$$M = 0,425(PPA) + 0,904$$

Berdasarkan tabel 4.29 diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan koefisien 0,425 menunjukkan bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan motivasi sebesar 0,425 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sedangkan jumlah varians variabel motivasi yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran yaitu sebesar 0,904.

Persamaan 2

$$Y = \alpha + p_1X_1 + p_3Y + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$e_2 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,480)} = \sqrt{0,520} = 0,721$$

Sehingga, persamaan 2 dalam penelitian ini adalah:

$$KM = 0,233(PPA) + 0,561(M) + 0,721$$

Berdasarkan tabel 4.30 diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan koefisien 0,233 menunjukkan bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,233 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sedangkan motivasi dengan koefisien 0,561 menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan motivasi sebesar 0,561 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sementara itu, jumlah varians variabel kinerja manajerial yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi yaitu sebesar 0,721.

Persamaan 3

$$Z = \alpha + p_5 x_2 + e_3 \dots\dots\dots (3)$$

$$e_3 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,176)} = \sqrt{0,824} = 0,907$$

Sehingga, persamaan 3 dalam penelitian ini adalah:

$$M = 0,419(SR) + 0,907$$

Berdasarkan tabel 4.31 diketahui bahwa sistem remunerasi dengan koefisien 0,419 menunjukkan bahwa setiap peningkatan sistem remunerasi sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan motivasi sebesar 0,419 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sedangkan jumlah varians variabel motivasi yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel sistem remunerasi yaitu sebesar 0,907.

Persamaan 4

$$Y = \alpha + p_4 x_2 + p_3 y + e_4 \dots\dots\dots (4)$$

$$e_4 = \sqrt{(1 - R^2)} = \sqrt{(1 - 0,456)} = \sqrt{0,544} = 0,737$$

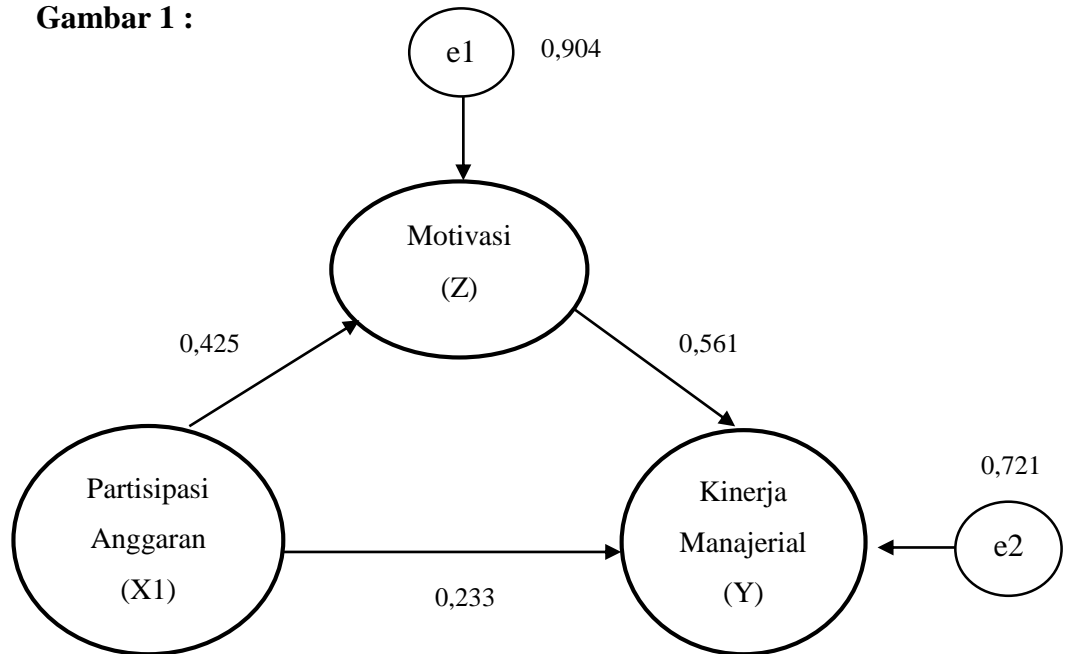
Sehingga, persamaan 4 dalam penelitian ini adalah:

$$KM = 0,159(SR) + 0,593(M) + 0,737$$

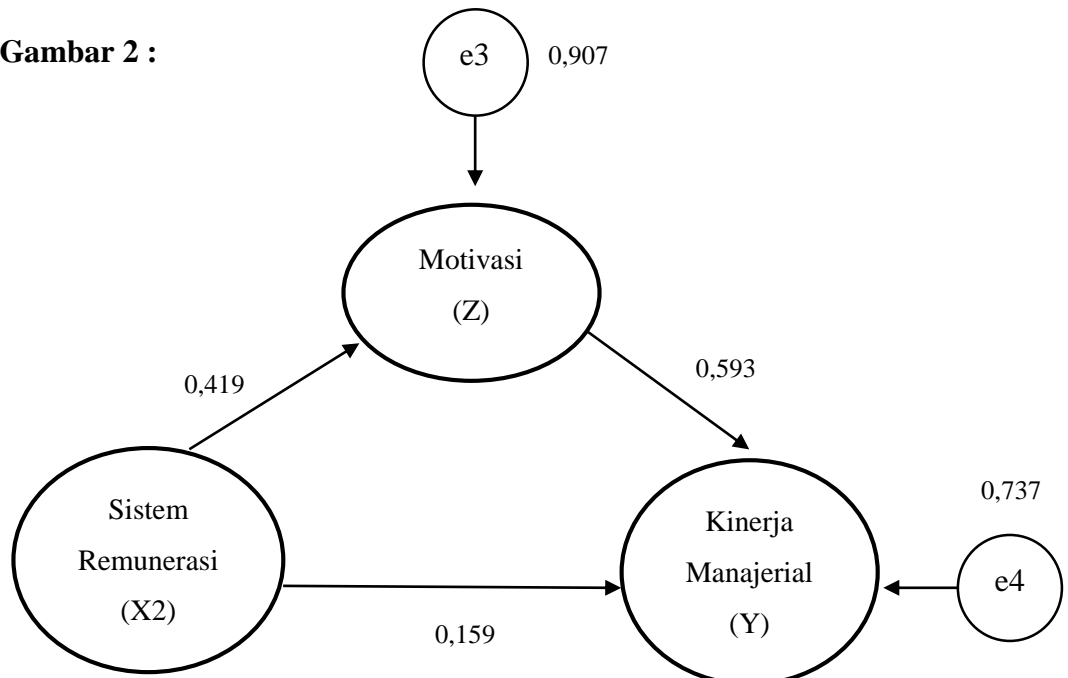
Berdasarkan tabel 4.32 diketahui bahwa sistem remunerasi koefisien 0,159 menunjukkan bahwa setiap peningkatan sistem remunerasi sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,159 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sedangkan motivasi dengan koefisien 0,593 menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan motivasi sebesar 0,593 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sementara itu,

jumlah varians variabel kinerja manajerial yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel sistem remunerasi dan motivasi yaitu sebesar 0,737.

Gambar 1 :



Gambar 2 :



Gambar 4.3 Model Analisis Jalur

Hasil analisis jalur pada Gambar 4.3 menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Sedangkan untuk sistem remunerasi pengaruhnya terhadap kinerja manajerial adalah secara langsung ataupun tidak langsung yaitu melalui motivasi. Besar pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dapat dilihat dari Tabel 4.34.

Tabel 4.34
Besar pengaruh langsung dan tidak langsung
pada pengujian hipotesis

| No. | Koefisien jalur |
|-----------------|------------------------------|
| 1. PPA → KM | 0,233 |
| 2. PPA → M → KM | $0,425 \times 0,561 = 0,238$ |
| 3. SR → KM | 0,159 |
| 4. SR → M → KM | $0,419 \times 0,593 = 0,248$ |

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.34 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi lebih besar dari pada besar pengaruh secara langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi dapat menjadi variabel mediasi (*intervening*) antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Sedangkan pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial terbukti berpengaruh signifikan baik secara langsung ataupun secara tidak langsung, yaitu melalui motivasi sebagai pemediasi. Namun jika dilihat dari hasil analisis jalur besaran pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi variabel mediasi (*intervening*) antara sistem remunerasi dengan kinerja manajerial.

F. Pembahasan

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini (H_1) terbukti diterima. Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah yang dalam penelitian ini adalah para pejabat struktural di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain itu, hipotesis ini juga didukung oleh hasil uji *crosstabulation* yang telah dilakukan. Dari hasil uji *crosstabulation* diketahui terdapat hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan variabel kinerja manajerial, sehingga dapat diketahui responden yang memiliki partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan memiliki kinerja manajerial yang tinggi pula. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi partisipasi yang dilakukan oleh aparatur pemerintah dalam proses penyusunan anggaran

akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja manajerial oleh partisipasi penyusunan anggaran didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka para pimpinan organisasi pemerintahan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Antony dan Govindarajan, 2005).

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, misalnya penelitian Dwiputri dan Wardhoyo (2014) yang melakukan penelitian tentang peran keadilan organisasional dan motivasi dalam hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja yang membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tapatfeto (2013) tentang analisis komitmen tujuan dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang hasilnya juga menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal menunjukkan bahwa dengan adanya penyusunan anggaran yang tinggi dari setiap pimpinan organisasi pada Satuan Kerja Perangkat

Daerah (SKPD) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, maka diharapkan kinerja manajerial di SKPD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil penelitian, diharapkan sasaran/target yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai secara maksimal dan diperoleh realisasi anggaran yang lebih baik karena adanya tanggung jawab moral dari pelaksana anggaran untuk mencapai dan meningkatkan kinerjanya.

2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi dalam penelitian ini juga terbukti diterima, dimana semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan motivasi. Pengujian hipotesis ini juga didukung oleh hasil uji *crosstabulation* yang menyatakan bahwa sebagian besar responden yang memiliki partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi juga memiliki motivasi kerja yang tinggi pula, dan responden yang memiliki partisipasi penyusunan anggaran yang sangat tinggi juga memiliki motivasi yang sangat tinggi. Hal ini sejalan dengan Anthony dan Govindarajan (2005) yang menyatakan bahwa pimpinan organisasi yang dilibatkan secara langsung dalam proses penyusunan anggaran akan lebih termotivasi untuk dapat berperilaku sebaik mungkin demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Robbins (2009) juga menyebutkan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh

kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual yang salah satunya yaitu kebutuhan untuk dilibatkan atau disertakan dalam penyusunan anggaran.

Penelitian-penelitian terdahulu yang berhasil didukung dengan hasil penelitian ini diantaranya yaitu Agusti (2013) yang mengungkapkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi, semakin tinggi partisipasi pejabat struktural dalam penyusunan anggaran, akan meningkatkan motivasi dalam pekerjaannya. Sementara itu, penelitian Dwiputri dan Wardhoyo (2014) juga mengungkapkan ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi para pimpinan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka implikasi manajerial yang dapat diterapkan dari hasil penelitian ini adalah bahwa motivasi para pejabat struktural di Satuan Kerja Perangkat Daerah Istimewa Yogyakarta dapat ditingkatkan melalui peningkatan partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran. Para pimpinan yang dilibatkan secara langsung dalam proses penyusunan anggaran akan semakin termotivasi untuk berperilaku sebaik mungkin demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini terbukti diterima, bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Pengujian hipotesis ini juga didukung oleh hasil uji *crosstabulation* yang

menyatakan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Dari uji *crosstabulation* diketahui bahwa responden yang memiliki motivasi yang tinggi juga memiliki kinerja yang tinggi pula. Hasil penelitian yang didapat konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009) bahwa motivasi adalah kesediaan seseorang untuk mengeluarkan tingkat upaya tertinggi atau kekuatan ke arah tujuan organisasi. Kekuatan, keinginan maupun harapan yang ada tersebut pada akhirnya dapat menuntun seseorang untuk berusaha agar dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal.

Hasil penelitian-penelitian terdahulu yang berhasil didukung dengan hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Dwiputri dan Wardhoyo (2014) yang melakukan penelitian tentang pengaruh peran keadilan organisasional dan motivasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja manajerial para pimpinan organisasi di jajaran SKPD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dapat dilakukan dengan cara meningkatkan motivasi para pimpinan. Meningkatnya motivasi pimpinan organisasi di SKPD Provinsi DIY, diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja manajerial para pimpinan, sehingga pelayanan kepada masyarakat juga semakin meningkat.

4. Pengaruh tidak langsung Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi sebagai variabel *intervening*

Hasil pengujian terhadap pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel *intervening* menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa motivasi memiliki efek mediasi antara hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa para pimpinan organisasi yang diberi wewenang untuk berpartisipasi secara langsung dalam penyusunan anggaran akan benar-benar melakukan tugas dan fungsinya serta bertanggungjawab atas keputusan yang telah diberikan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi, misalnya penelitian Agusti (2013). Berdasarkan uraian tersebut, maka implikasi manajerial yang dapat diterapkan dari hasil penelitian ini adalah bahwa motivasi para pejabat struktural di Satuan Kerja Perangkat Daerah Istimewa Yogyakarta dapat ditingkatkan melalui peningkatan partisipasi para pimpinan dalam penyusunan anggaran sehingga para pimpinan yang dilibatkan secara langsung dalam proses penyusunan anggaran akan semakin termotivasi untuk berperilaku sebaik mungkin demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

5. Pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini terbukti diterima, artinya sistem remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari uji *crostabulation* dapat diketahui bahwa variabel sistem remunerasi memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, walaupun responden yang memiliki sistem remunerasi yang sedang akan memiliki kinerja manajerial yang tinggi pula, namun pada dasarnya terdapat juga responden yang memiliki sistem remunerasi yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan dalam literature, bahwa remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pimpinan, sehingga pimpinan lebih berkonsentrasi dalam bekerja (Palagia, 2012). Hasil penelitian ini juga sependapat dengan teori yang dikemukakan oleh Listiani (2013) bahwa imbalan (*reward*) yang menyenangkan diberikan pada suatu pekerjaan akan mendorong diulangnya pekerjaan tersebut. Dengan kata lain apabila seorang pegawai mendapat kompensasi yang baik dalam suatu pekerjaan maka imbalan tersebut akan menstimulasi pegawai yang bersangkutan untuk memberikan kinerja terbaik.

Hasil penelitian ini dapat mendukung penelitian yang telah dilakukan Sitinjak (2016) dan Widyastuti (2013) yang dapat membuktikan bahwa remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah. Hal ini disebabkan karena sistem remunerasi diduga

diberlakukan untuk keseluruhan pegawai tanpa melihat kinerja yang telah dihasilkan. Pemberian sistem remunerasi besar kecilnya ditetapkan berdasarkan golongan serta jabatan struktural yang dimiliki oleh setiap pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial di SKPD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta adalah tidak semua orang memiliki paham yang hanya berorientasikan pada materi (*money oriented*) sehingga kinerja mereka tidak didasarkan oleh remunerasi yang diberikan, namun lebih kepada tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap tugas yang diemban. Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah sistem remunerasi akan dapat meningkatkan kinerja manajerial jika besar nominalnya diberikan sesuai dengan prestasi atau kinerja aparat pemerintah. Dengan adanya pemberian remunerasi secara *fair* dan sesuai dengan kompetensi, maka diharapkan kinerja manajerial pada pejabat struktural di SKPD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta akan semakin meningkat.

6. Pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh sistem remunerasi terhadap motivasi dalam penelitian ini terbukti diterima, hal ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi. Selain itu, hasil uji *crosstabulation* juga diketahui bahwa sebagian besar responden dengan sistem remunerasi yang sedang memiliki motivasi yang tinggi. Hal ini sejalan dengan Robbins dan Judge

(2009) yang mengemukakan bahwa penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapai merupakan faktor pendorong yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja secara lebih baik. Danish dan Usman (2010) juga menyebutkan bahwa program *reward* (penghargaan) dan pengakuan (*recognition*) dapat meningkatkan semangat dan moral pegawai serta menciptakan hubungan antara kinerja dengan motivasi.

Teori Ekspektasi menyatakan bahwa kekuatan cenderung untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektasi terhadap hasil dari tindakan dan ketertarikan individu terhadap hasil yang didapatkan. Teori tersebut senada dengan hasil hipotesis yang diperoleh. Para manajer akan mengeluarkan tingkat usaha tertentu apabila pimpinan organisasi merasa ada hubungan yang kuat antara usaha yang telah dilakukannya dengan penghargaan dan tanggung jawabnya. Sistem remunerasi yang tinggi yang diberikan kepada para manajer akan meningkatkan motivasi dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya di dalam organisasi.

Hasil penelitian-penelitian terdahulu yang berhasil didukung dengan hasil penelitian ini adalah penelitian Sitinjak (2016). Dalam penelitian tentang dampak remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dan hasilnya menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan adanya peningkatan penyetapan sistem remunerasi yang baik, maka motivasi kerja para pimpinan organisasi di SKPD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dapat lebih ditingkatkan.

Peningkatan motivasi kerja para pimpinan, sangat penting demi terciptanya hubungan yang sehat serta pelayanan yang baik terhadap publik.

7. Pengaruh tidak langsung Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi sebagai variabel *intervening*

Hasil pengujian terhadap pengaruh tidak langsung sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel *intervening* menunjukkan bahwa sistem remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil pengujian diketahui bahwa sistem remunerasi lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja manajerial jika melalui motivasi, sehingga motivasi dalam penelitian ini merupakan pemediasi hubungan antara sistem remunerasi dengan kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan teori ekspektasi yang menunjukkan bahwa pemberian remunerasi sebagai imbalan yang menarik dan layak dapat menjadi pendorong motivasi para pimpinan, sehingga akan meningkatkan kinerja para pimpinan. Para pimpinan organisasi yang mendapatkan remunerasi yang layak dan baik sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan, akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja para pimpinan di lingkungan pemerintah akan berdampak baik bagi pelayanan yang diberikan terhadap masyarakat.

Hasil penelitian-penelitian terdahulu yang berhasil didukung dengan hasil penelitian ini adalah penelitian Sitinjak (2016). Dalam penelitian tentang dampak remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi

kerja, dan hasilnya menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan adanya peningkatan penetapan sistem remunerasi yang baik, maka motivasi kerja para manajer di SKPD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dapat lebih ditingkatkan. Peningkatan motivasi kerja para pimpinan organisasi, sangat penting demi terciptanya hubungan yang sehat serta pelayanan yang baik terhadap publik.