

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subyek/Obyek Penelitian

Analisis dalam penelitian ini menjelaskan hasil dari penelitian pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD dengan komitmen organisasi sebagai variable moderasi. Data penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

Sampel yang diambil adalah aparat pemerintah daerah yang menduduki jabatan seperti kepala dinas/badan, sekretaris, kepala bagian/bidang, dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari badan,dinas dan kantor pemerintah daerah, juga satuan kerja pemerintah daerah yang menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran secara tepat waktu.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang diperoleh, data yang terlihat pada Tabel 4.1 berikut menunjukkan secara ringkas mengenai jumlah sampel dan tingkat pengembalian kuesioner yang telah dijawab oleh responden.

Tabel 4.1
Distribusi Kuesioner

Jumlah kuesioner disebar	80
Kuesioner tidak kembali	8
Kuesioner rusak/tidak lengkap	0
Kuesioner yang dapat diolah	72
Persentase kuesioner dapat diolah	90,0%

Sumber: data primer yang diolah (2015)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 80 kuesioner yang disebar kepada responden, kuesioner yang kembali kepada peneliti berjumlah 72 eksemplar. Kuesioner yang

dapat diolah berjumlah 72, terdapat sebanyak 8 kuesioner yang tidak kembali dan tidak ada kuesioner yang rusak karena diisi secara lengkap semuanya oleh responden.

Profil reponden dalam penelitian ini meliputi jabatan/posisi di kantor, pendidikan terakhir, lama menjabat, jenis kelamin dan umur. Profil responden disajikan pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Demografi Responden

Profil	Kategori	Jumlah	Presentase
Jabatan	Ka.Dinas	3	4,2%
	Ka.Badan	1	1,4%
	Ka.bid	15	20,8%
	Ka.Subid	28	38,9%
	Ka.Seksi	21	29,2%
	Sekretaris	4	5,6%
Pendidikan	SMA	6	8,3%
	S1	42	58,3%
	S2	24	33,3%
Lama Menjabat	1-3 tahun	35	48,6%
	3-5 tahun	27	37,5%
	5-10 tahun	7	9,7%
	>10 tahun	3	4,2%
Jenis Kelamin	Pria	39	54,2%
	Wanita	33	45,8%
Umur	26-35 tahun	18	25 %
	36-45 tahun	27	37,5%
	46-55 tahun	27	37,5%

Sumber : Data primer yang diolah (2016)

B. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum yang digunakan dalam penelitian disajikan dalam Tabel berikut :

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kejelasan sasaran anggaran	72	17,00	35,00	28,3333	3,16673
Partisipasi anggaran	72	4,00	20,00	12,2500	3,00117
Komitmen organisasi	72	25,00	45,00	36,6250	4,57623
Kinerja manajerial	72	19,00	40,00	31,8611	4,40648
Valid N (listwise)	72				

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden (N) sebanyak 72, Mean atau rata-rata variabel kejelasan sasaran anggaran yaitu 28,3333, dengan *standar deviation* 3,16673. Mean atau rata-rata variabel partisipasi anggaran yaitu 12,2500, dengan *standar deviation* 3,00117. Mean atau rata-rata variabel komitmen organisasi yaitu 36,6250, dengan *standar deviation* 4,57623. Dan mean atau rata-rata variabel kinerja manajerial yaitu 3,7733, dengan *standar deviation* 4,40648.

C. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan dengan metode pearson correlation dan hasilnya adalah:

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir	Pearson	Sig.	Keterangan
Kejelasan sasaran anggaran	KSA 1	0,790	0,000	Valid
	KSA 2	0,762	0,000	Valid

	KSA 3	0,774	0,000	Valid
	KSA 4	0,788	0,000	Valid
	KSA 5	0,791	0,000	Valid
	KSA 6	0,789	0,000	Valid
	KSA 7	0,815	0,000	Valid
Partisipasi Anggaran	PA 1	0,443	0,000	Valid
	PA 2	0,631	0,000	Valid
	PA 3	0,586	0,000	Valid
	PA 4	0,487	0,000	Valid
Komitmen Organisasi	KO 1	0,574	0,000	Valid
	KO 2	0,663	0,000	Valid
	KO 3	0,624	0,000	Valid
	KO 4	0,665	0,000	Valid
	KO 5	0,570	0,000	Valid
	KO 6	0,692	0,000	Valid
	KO 7	0,526	0,000	Valid
	KO 8	0,538	0,000	Valid
	KO 9	0,565	0,000	Valid
Kinerja Manajerial	KM 1	0,446	0,000	Valid
	KM 2	0,774	0,000	Valid
	KM 3	0,744	0,000	Valid
	KM 4	0,811	0,000	Valid
	KM 5	0,601	0,000	Valid
	KM 6	0,578	0,000	Valid
	KM 7	0,503	0,000	Valid
	KM 8	0,711	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 4

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa semua item memiliki koefisien korelasi *pearson* positif dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti semua butir pertanyaan dinyatakan valid, kecuali butir pertanyaan kedua partisipasi anggaran yang memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,065. Oleh karena itu butir pertanyaan ini dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menggunakan uji statistik Cronbach Alpha dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
KSA	0,812	Reliabel
PA	0,660	Reliabel
KO	0,866	Reliabel
KM	0,872	Reliabel

Sumber: Lampiran 5

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel diatas menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang jauh diatas 0,60. Hal ini berarti masing-masing variabel mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi.

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tabel 4.6
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Persamaan	KSZ Unstandardized Residual	Sig.	Keterangan
Regresi 1	0,520	0,950	Normal

Regresi 2	0,965	0,309	Normal
-----------	-------	-------	--------

Sumber : Lampiran 6

Tabel 4.6 menunjukkan nilai Asymph. Sig. (2-tailed) yang diperoleh pada kedua persamaan regresi masing-masing sebesar 0,950 dan 0,309 > 0,05. Hal ini berarti data berdistribusi normal karena > 0,05.

2. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Glesjer* disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Absolut Ut	Variabel	Sig.	Keterangan
AbsUt 1	Var KSA	0,273	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
	Var KO	0,325	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
	Moderat 1	0,345	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
AbsUt 2	Var PA	0,294	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
	Var KO	0,484	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
	Moderat 2	0,446	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber : Lampiran 7 dan 8

Hasil pengujian pada Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen Absolut Ut (AbsUt). Hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolinieritas

Tabel 4.8
Hasil Uji Multikolinieritas

Persamaan	Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
Regresi 1	Var KSA	0,17	58,481	Terjadi Multikolinieritas
	Var KO	0,15	67,289	Terjadi Multikolinieritas
	Moderat 1	0,06	178,546	Terjadi Multikolinieritas
Regresi 2	Var PA	0,22	44,912	Terjadi Multikolinieritas
	Var KO	0,92	10,822	Terjadi Multikolinieritas
	Moderat 2	0,15	68,329	Terjadi Multikolinieritas

Sumber :Lampiran 9

Hasil perhitungan nilai *tolerance* Tabel di atas menunjukkan variabel independen yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10 maupun nilai VIF lebih dari 10. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam masing-masing persamaan regresi.

E. Hasil Penelitian (Uji Hipotesis)

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda untuk hipotesis 1 (satu) sampai dengan hipotesis 4 (empat).

1. Hasil Pengujian hipotesis persamaan regresi 1

Hasil perhitungan regresi untuk uji hipotesis pertama (H_1) dan hipotesis ketiga (H_3) disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4.9
Pengujian Regresi 1

Variabel	Unstandarized Coefficient B	Sig.t
Konstanta	24,521	0,192
Var KSA	-0,742	0,273
Var KO	-0,494	0,325
Moderat 1	0,17	0,345
Adjusted R-Sq	0,44	
Sig F	0,384	

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan hasil perhitungan regresi pada Tabel 4.9 dapat diambil keterangan sebagai berikut:

a. Koefisien Determinasi

Berdasarkan pada Tabel di atas Adjusted R^2 adalah 0,44. Hal ini berarti 44 % variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel moderat. Sedangkan sisanya (100% - 44% = 56 %) dipengaruhi oleh sebab-sebab lain diluar model tersebut.

b. Uji Statistik F

Tabel diatas menunjukkan nilai F test dengan tingkat signifikansi 0,384. Karena probabilitas signifikansi jauh dari lebih besar dari 0,05, maka dapat dikatakan bahwa variabel kejelasan sasaran anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

c. Uji Statistik T

Variabel kejelasan sasaran anggaran memberikan nilai koefisien parameter negatif -0,742 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,273 > 0,05$. Hal menjelaskan bahwa hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 ditolak.

Variabel moderat yang merupakan hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan komitmen organisasi mempunyai nilai koefisien parameter positif 0,17 dengan tingkat signifikansi $0,345 > 0,05$. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi tidak signifikan sehingga, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 ditolak karena komitmen organisasi tidak memperkuat hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Hasil Pengujian Persamaan Regresi 2

Hasil perhitungan untuk uji hipotesis kedua (H_2) dan hipotesis keempat (H_4) disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4.10
Pengujian Regresi 2

Variabel	Unstandarized Coefficient B	Sig.t
Konstanta	10,226	0,176
Var PA	-0,678	0,294
Var KO	-0,145	0,484
Moderat 2	0,13	0,446
Adjusted R-Sq	0,062	
Sig F	0,221	

Sumber: Lampiran 11

a. Koefisien Determinasi

Berdasarkan pada Tabel di atas adjusted R^2 adalah 0,062 hal ini berarti 62 % variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel moderat. Sedangkan sisanya (100% - 62% = 38%) disebabkan oleh sebab-sebab lain diluar model.

b. Uji Statistik F

Tabel di atas menunjukkan nilai F test menghasilkan tingkat signifikansi 0,221. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

c. Uji Statistik T

Variabel partisipasi anggaran memberikan nilai koefisien parameter negative 0,678 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,294 > 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial tidak signifikan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 ditolak.

Variabel moderat yang merupakan hubungan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi mempunyai nilai koefisien parameter positif 0,13 dengan tingkat signifikansi $0,446 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Sehingga, dapat disimpulkan hipotesis 4 ditolak

karena komitmen organisasi tidak memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

F. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan tidak semua pihak-pihak yang bertanggungjawab dalam pencapaian sasaran anggaran mengetahui secara jelas dan spesifik mengenai penentuan sasaran anggaran, seperti inputs maupun outputs yang harus dicapai dalam satuan kerja. Penentuan sasaran anggaran secara spesifik lebih produktif dibandingkan tidak ada penentuan, hal tersebut mendorong pegawai/karyawan untuk dapat melakukan yang terbaik, akan tetapi tidak terjadi dalam penelitian ini. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud et al. (2011) yang menyatakan bahwa *budgetary goal characteristic* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian ini tidak konsisten dengan penelitian Darman dan Baharuddin (2015).

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Hal ini diduga karena komitmen organisasi bukan faktor utama yang mendorong karyawan/pegawai untuk mengetahui secara spesifik dan jelas tentang sasaran anggaran dan berimplikasi pada penurunan kinerja. Penelitian ini sesuai dengan penelitian emile (2004) yang menemukan hasil bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan kejelasan sasaran

anggaran terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Hasil pengujian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Wangi et al. (2014).

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan organisasi pada Kota Ternate tidak mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan organisasi. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat, akan tetapi tidak terjadi dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975) yang menemukan hasil bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian ini tidak sesuai dengan penelitian Cecilia (2014).

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Hal ini dikarenakan tidak semua aparat pemerintah daerah diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa para pejabat struktural di Pemerintah Kota Ternate memiliki kepentingan profesi yang dapat menimbulkan konflik dengan kepentingan organisasi yang akan mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud *et. al.* (2011).

