

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian dalam hal ini adalah pejabat struktural di dinas-dinas pemerintahan kabupaten bojonegoro yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Jumlah dinas di kabupaten bojonegoro sebanyak 16, dari 16 dinas di kabupaten bojonegoro yang bersedia mengisi kuisisioner adalah sebanyak 12 dinas dan masing-masing dinas bersedia mengisi kuisisioner sebanyak 5 kuisisioner. Berikut merupakan sebaran kuisisioner di 12 dinas tersebut:

Tabel 4.1
Dinas-dinas Kabupaten Bojonegoro

NO	NAMA DINAS	Jumlah Kuisisioner
1	DISDIKDA (Dinas Pendidikan Daerah)	5
2	DKP (Dinas Kebersihan dan Pertamanan)	5
3	DINKOP UKM (Dinas Koperasi dan Ukm)	5
4	DISBUDBAR (Dinas Budaya dan Pariwisata)	5
5	DIPENDA (Dinas Pendapatan Daerah)	5
6	DISHUB (Dinas Perhubungan)	5
7	DISTAN (Dinas Pertanian)	5
8	DISNAKKAN (Dinas Peternakan)	5
9	Dinas Pengairan	5
10	DINKES (Dinas Kesehatan)	5
11	Dinas Pekerjaan Umum	5
12	Disnakertransos	5

Table 4.2
Daftar Kuisisioner

Item	Jumlah	Prosentase %
Jumlah kuisisioner yang disebar	60	100%
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	7	11,6%
Total	53	88,4%
Jumlah kuisisioner yang pengisian jawaban tidak lengkap	0	0%
Jumlah kuisisioner yang pengisian data diri tidak lengkap	0	0%
Jumlah kuisisioner yang dapat diolah (sampel)	53	88,4%

Dalam penelitian ini, kuisisioner dibagikan kepada 12 dinas Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dengan 60 kuisisioner yang disebar (100%) namun ada dinas yang menolak untuk mengisi kuisisioner dengan alasan kesibukan di dinas tersebut dengan jumlah kuisisioner yang tidak kembali sebesar 7(11.6%) kuisisioner. Dinas kabupaten Bojonegoro yang bersedia mengisi kuisisioner sebanyak 12 Dinas (53 orang). Kuisisioner dibagikan kepada pejabat struktural dari masing-masing Dinas yang terlibat dalam proses penyusunan RKA-SKPD. Berdasarkan kriteria tersebut di atas maka jumlah sampel sebanyak 60 yang terdiri dari kepala dinas, para Kepala Bidang. Sesuai jumlah sampel, maka kuisisioner yang dibagikan sebanyak 60 kuisisioner dan dikembalikan sebanyak 53 buah kuisisioner. Berikut profil responden dari 53 kuisisioner yang telah disebar:

Tabel 4.3
Profil Responden

Data	Jumlah	Prosentase %
Jenis Kelamin		
Pria	29	54.7%
Wanita	24	45.3%
Usia		
20-29	0	0%
30-39	16	30%
40-49	22	41%
>50	15	29%
Lama Bekerja		
<3	1	1.8%
4-6	7	13.2%
7-8	18	33.9%
>9	27	51.1%
Keterlibatan dalam penyusunan rencana kerja anggaran (RKA)		
< 3	4	7.5%
4-5	9	16.9%
6-8	15	28.3%
>9	24	47.3%

Dari tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa objek penelitian pria lebih banyak dari wanita yaitu sebesar 54.7%. Sebagian besar objek penelitian berusia 40-49 tahun yakni sebesar 41%. Sebagian besar dari mereka telah bekerja selama lebih dari 9 tahun yaitu sebesar 51.1%. Pengalaman dalam menyusun (RKA) rata-rata selama lebih dari 9 tahun, yaitu sebesar 47.3%.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Statistik Deskriptif

Penyajian statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakter sampel dalam penelitian serta memberikan deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah partisipasi anggaran (PA), kinerja manajerial (KM), komitmen organisasi (KO) dan persepsi inovasi. Hasil uji statistik deskriptif disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	53	18.00	29.00	23.5849	3.11593
KM	53	14.00	39.00	32.1887	4.21105
KO	53	24.00	35.00	28.9811	2.77690
PI	53	16.00	30.00	24.6038	2.98934
Valid N (listwise)	53				

Tabel 4.2 di atas menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap variabel partisipasi anggaran (PA), jawaban minimum responden sebesar 18 dan maksimum adalah 29 dengan rata-rata(mean) jawaban sebesar 23.58 dan standar deviasi sebesar 3.115. variabel kinerja manajerial (KM), jawaban minimum responden sebesar 14 dan maksimum sebesar 39 dengan rata-rata(mean) jawaban sebesar 32.188 dan standar deviasi sebesar 4.211. variabel komitmen organisasi (KO), jawaban minimal sebesar 24 dan maksimum sebesar 35 dengan rata-rata(mean) jawaban 28.98 dan standar deviasi sebesar 2.776. variabel persepsi inovasi (PI), jawaban minimal responden sebesar 16 dan

maksimum sebesar 30 dengan rata-rata jawaban(mean) sebesar 24.60 dan standar deviasi sebesar 2.98

4.2. Uji Kuallitas Data

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh suatu kuesioner. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat signifikansi koefisien korelasi antara masing-masing indikator atau item pertanyaan terhadap total skor variabel (Ghozali, 2006). Nilai probabilitas dikatakan signifikan jika $p < 0,01$ atau $p < 0,05$. Hasil uji validitas data ditampilkan pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Nilai Pearson Correlation	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	0.803**	Valid
	PA2	0.585**	Valid
	PA3	0.685**	Valid
	PA4	0.674**	Valid
	PA5	0.808**	Valid
	PA6	0.752**	Valid
Kinerja Manajerial	KM1	0.755**	Valid
	KM2	0.552**	Valid
	KM3	0.563**	Valid
	KM4	0.750**	Valid
	KM5	0.588**	Valid
	KM6	0.647**	Valid
	KM7	0.645**	Valid
	KM8	0.647**	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0.678**	Valid
	KO2	0.636**	Valid

	KO3	0.646**	Valid
	KO4	0.535**	Valid
	KO5	0.551**	Valid
	KO6	0.586**	Valid
	KO7	0.529**	Valid
Persepsi Inovasi	PI1	0.836**	Valid
	PO2	0.764**	Valid
	PI3	0.688**	Valid
	PI4	0.573**	Valid
	PI5	0.665**	Valid
	PI6	0.687**	Valid

4.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini uji reabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Menurut kriteria Ghazali (2006), variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Semakin nilai *alphanya* mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. untuk masing-masing variabel. Dalam tabel 4.4 berikut ini disajikan hasil uji reabilitas.

Tabel 4.6
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.741	Reliabel
Kinerja Manajerial	0.719	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.741	Reliabel
Persepsi Inovasi	0.646	Reliabel

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* > 0,60 untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa variable

partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi dan persepsi inovasi adalah reliabel

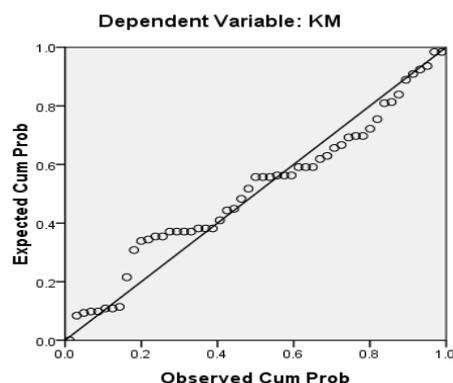
4.2.3. Hasil Uji Asumsi Klasik

4.2.3.1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika model regresi memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara yaitu analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik yang digunakan adalah analisis grafik normal *probability plot*. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas. Berikut ini ditampilkan gambar grafik normal *probability plot* masing-masing model regresi

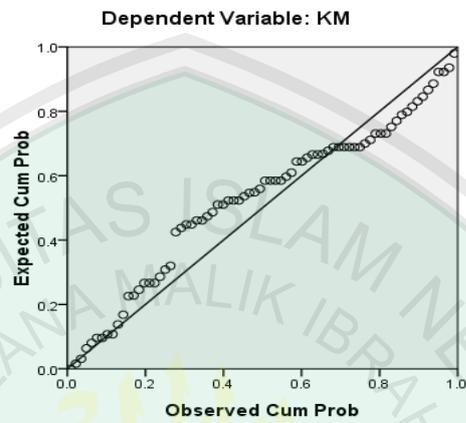
Gambar 4.1
Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



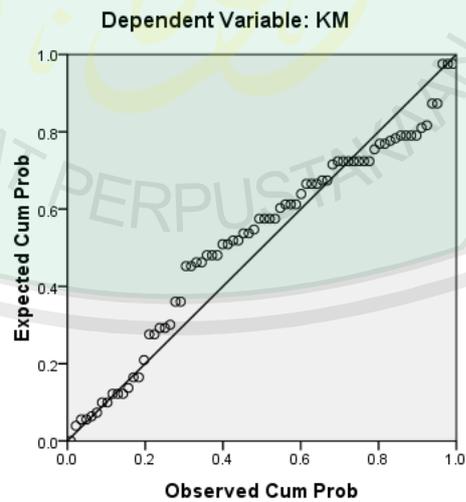
Gambar 4.2
Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.3.
Hasil Uji Normalitas- Persamaan Regresi 3

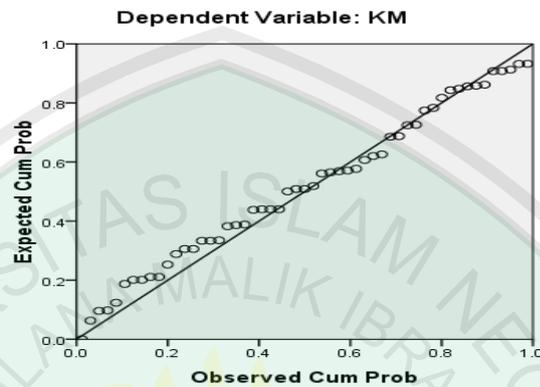
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.4

Hasil Uji Normalitas- Persmaan Regresi 4

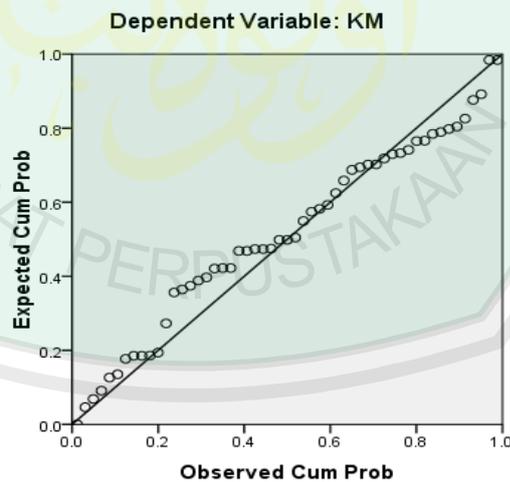
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.5

Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 5

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Tampilan grafik normal *probability plot* pada gambar 4.1 sampai dengan gambar 4.5 menunjukkan bahwa titik-titik (data) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti atau mendekati arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa model-model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Sedangkan uji normalitas dengan uji statistik menggunakan *Nonparametric Test One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S)*. Jika hasil *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikan di atas 0,05 maka data residual terdistribusi dengan normal. Sedangkan jika hasil *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikan di bawah 0,05 maka data residual terdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas dengan uji statistik *1-Sampel K-S I* disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.21510826
Most Extreme Differences	Absolute	.124
	Positive	.070
	Negative	-.124
Kolmogorov-Smirnov Z		.902
Asymp. Sig. (2-tailed)		.391

a. Test distribution is Normal.

Dari tabel 4.7 di bawah ini menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov yang diperoleh adalah 0,902 dan tingkat signifikansi pada 0,391 yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pola distribusi residual terdistribusi normal.

4.2.3.2. Hasil Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*) atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (Ghozali, 2006). Pengujian multikolonieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Adanya multikolonieritas dapat diketahui jika nilai *tolerance* < 0,1 atau sama dengan nilai VIF > 10. Tabel 4.5 berikut menunjukkan hasil uji multikolonieritas.

Table 4.8
Uji multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
PA	.713	1.402
KO	.604	1.656
PI	.490	2.040

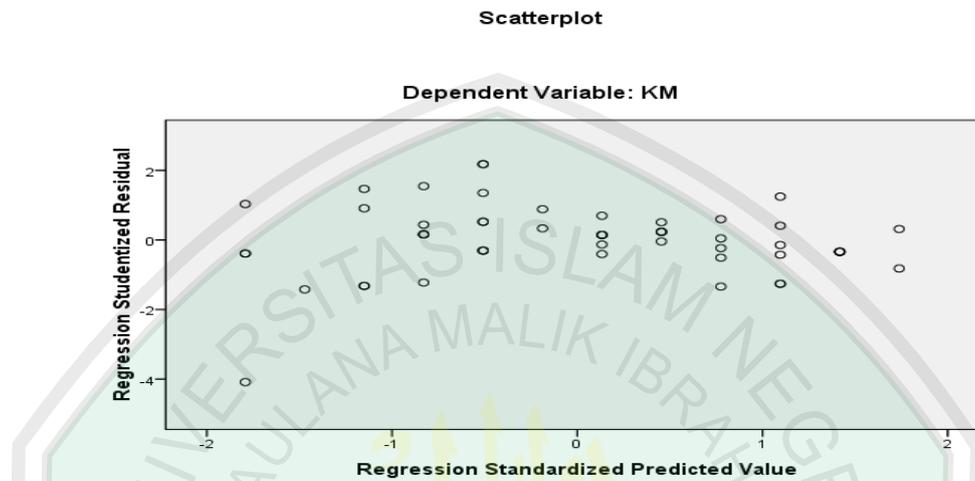
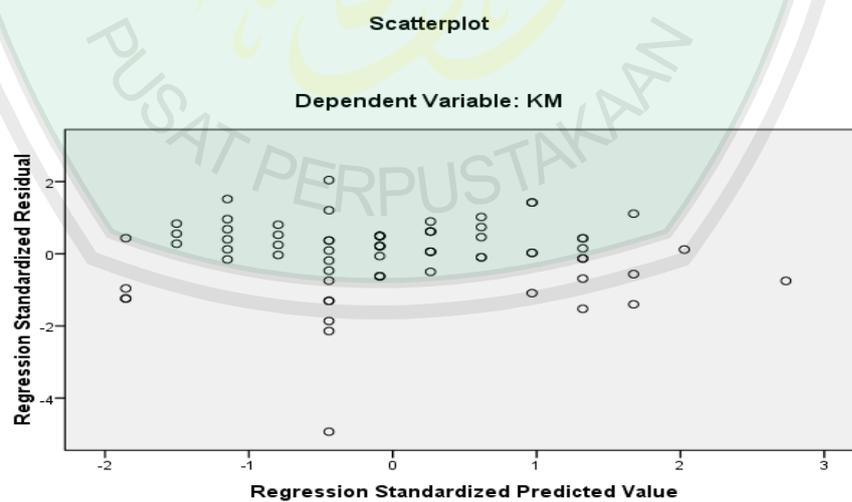
a. Dependent Variable: KM

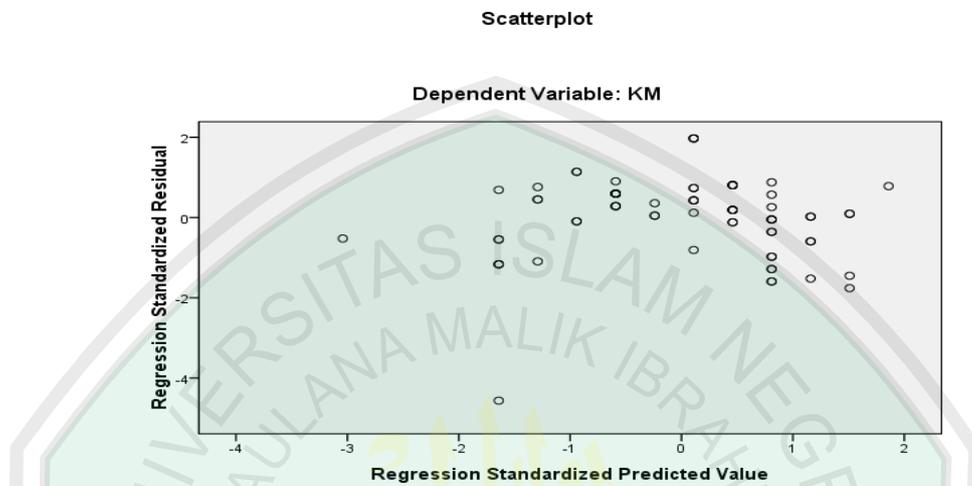
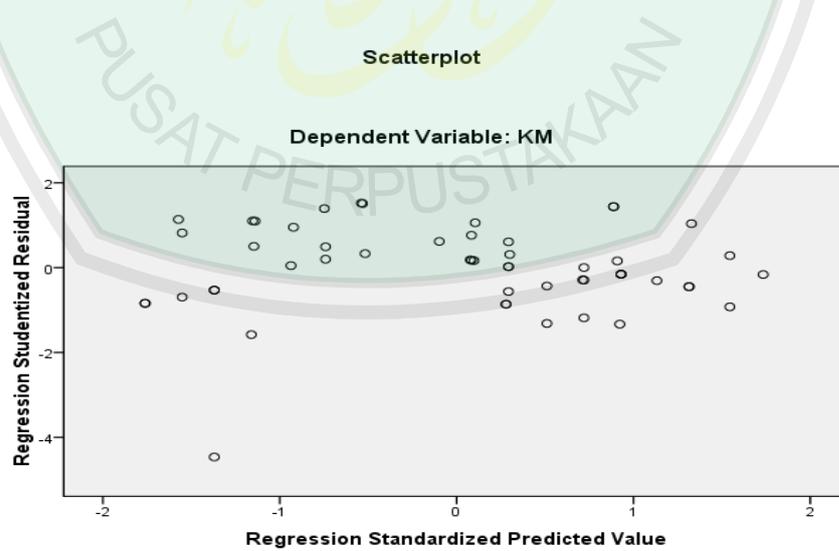
Berdasarkan tabel 4.5 hasil uji multikolonieritas di atas, hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,1. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi

dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

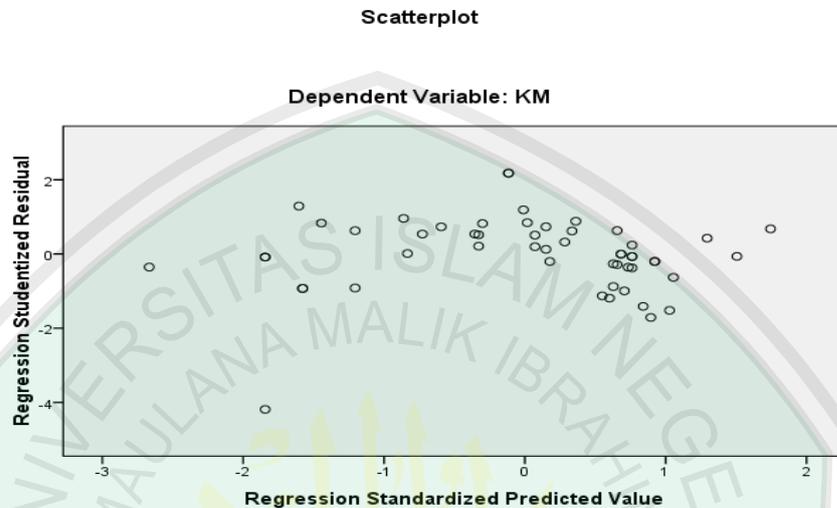
4.2.3.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006). Pendeteksian ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan nilai residualnya (SRESID). Jika ada pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Namun jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut ini gambar grafik *scatterplot* yang menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas.

Gambar 4.6**Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 1****Gambar 4.7****Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 2**

Gambar 4.8**Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 3****Gambar 4.9****Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 4**

Gambar 4.10
Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 5



Tampilan gambar 4.6 sampai dengan 4.10 memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi layak untuk digunakan.

4.2.3.4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji Durbin Watson (D-W). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode tertentu dengan periode sebelumnya. Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas dari masalah autokorelasi.

Tabel 4.9.
Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.598 ^a	.357	.330	3.18861	1.930

a. Predictors: (Constant), PI, PA, KO

b. Dependent Variable: KM

Dengan nilai tabel pada tingkat signifikansi 5% jumlah sampel 53 (n) dan jumlah variabel independen 3 (k=3), maka di tabel Durbin-Watson akan didapatkan nilai batas atas (du) 1.64 dan batas bawah (dl) 1.45. Karena nilai DW 1.930 lebih besar dari batas atas (du) 1.64 dan kurang dari $4 - 1.64$ (4-du), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi pada model regresi ini.

4.3. Persamaan Garis Linear Berganda

Dari data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan metode regresi dan dihitung dengan menggunakan program SPSS. Dalam penelitian ini menggunakan ukuran variabel independen yang sama yaitu prosentase. Interpretasi persamaan regresi penelitian ini menggunakan *unstandardized* beta.

Tabel 4.9
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-93.674	31.239		-2.999	.004
	PA	4.848	1.381	3.740	3.512	.001
	KO	1.709	1.381	1.243	1.237	.020
	PI	3.134	1.171	2.299	2.676	.009
	Moderat1	-.062	.058	-1.836	-1.064	.031
	Moderat2	-.122	.052	-3.751	-2.332	.023

a. Dependent Variable: KM

Dari hasil perhitungan regresi linear berganda pada tabe 4.5, dapat diketahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang dapat dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut:

$$KM = -93.674 + 4.848(PA) + 1.709(KO) + 3.134(PI) + -0.062(PA.KO) + -0.122(PA.PI) + e$$

Angka yang dihasilkan dari pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta sebesar -93.674 mengindikasi bahwa jika variabel independen yaitu partisipasi anggaran, serta variabel moderating yakni komitmen organisasi dan persepsi inovasi tidak ada maka nilai kinerja manajerial adalah sebesar konstanta -93.674
- b. Koefisien partisipasi anggaran sebesar 4.848 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran partisipasi anggaran satu satuan akan mengakibatkan

kenaikan kinerja manajerial sebesar 4.848 satuan. Nilai koefisien β dari variabel partisipasi penyusunan anggaran bernilai positif yaitu 4.848.

- c. Koefisien komitmen organisasi sebesar 1.709 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran partisipasi anggaran satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kinerja manajerial sebesar 1.709 satuan. Nilai koefisien β dari variabel partisipasi penyusunan anggaran bernilai positif yaitu 1.709.
- d. Koefisien persepsi inovasi sebesar 3.134 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran motivasi kerja satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kinerja manajerial sebesar 3.134 satuan. Nilai koefisien β dari variabel motivasi kerja positif yaitu 3.134.
- e. Koefisien Moderat1 (PA.KO) sebesar -0,062 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja manajerial aparatur pemerintah sebesar 0,062. Nilai koefisien β dari variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi bernilai negatif yaitu -0,062.
- f. Koefisien Moderat2 (PA.PI) sebesar -0,112 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi partisipasi anggaran dengan persepsi inovasi satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja manajerial sebesar 0,112. Nilai koefisien β dari variabel partisipasi anggaran dan persepsi inovasi bernilai negatif yaitu -0,112.

4.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode regresi linier sederhana. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan pengaruh partisipasi anggaran sebagai variabel independen terhadap variabel kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Dan untuk mengetahui apakah hubungan yang dimiliki variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial akan semakin kuat akibat adanya moderasi dari komitmen organisasi dan persepsi inovasi

Penelitian ini mengajukan lima hipotesis, yaitu menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, menguji persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial, menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Dalam hal ini variabel komitmen organisasi dan persepsi inovasi berperan sebagai variabel moderating.

4.4.1. Uji Statistik F (Uji Simultan)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil perhitungan uji F adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	506.338	5	101.268	11.457	.000 ^a
	Residual	601.068	68	8.839		
	Total	1107.405	73			

a. Predictors: (Constant), PA, KO, PI

b. Dependent Variable: KM

Dari perhitungan statistik uji F dapat diketahui bahwa nilai F adalah 11.457 dimana lebih besar dari 4 dengan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel partisipasi anggaran (PA), komitmen organisasi (KO) dan persepsi inovasi (PI), berpengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja manajerial.

4.4.2. Uji T (Uji Parsial)

Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011).

Tabel 4.11

Hasil Uji Statistik t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-93.674	31.239		-2.999	.004
	PA	4.848	1.381	3.740	3.512	.001
	KO	1.709	1.381	1.243	1.237	.020
	PI	3.134	1.171	2.299	2.676	.009
	Moderat1	-.062	.058	-1.836	-1.064	.031
	Moderat2	-.122	.052	-3.751	-2.332	.023

a. Dependent Variable: KM

Berdasarkan hasil uji statistik t diatas, dapat diketahui arah beta regresi dan signifikansi. Terlihat bahwa variabel PA, KO, PI, Moderat1 dan Moderat2 berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berikut ini dijelaskan hasil perhitungan uji t masing-masing variabel:

1. H₁: pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Hipotesis pertama mengenai variabel partisipasi anggaran diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 3.512 dengan nilai signifikansi PA adalah 0.001, dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi anggaran terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (PA) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil yang positif ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran(PA) berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial(KM), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima.

2. H₂: pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

Hipotesis kedua mengenai variabel komitmen diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 1.237 dengan nilai signifikansi KO adalah 0.020, dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (PA) berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa komitmen Organisasi (KO) berhubungan signifikan terhadap kinerja manajerial(KM), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H2) diterima.

3. H₁: pengaruh persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial

Hipotesis pertama mengenai variabel persepsi inovasi diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 2.676 dengan nilai signifikansi PA adalah 0.009, dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi anggaran terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (PA) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil yang positif ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa persepsi inovasi (PI) berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial(KM), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H3) diterima.

4. H₂: pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh komitmen organisasi

Hipotesis kedua mengenai variabel komitmen organisasi yang memoderasi(Moderat1) variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar -2.332 dengan nilai signifikan 0.023 yang lebih kecil dari $\alpha=0.05$, berarti hipotesis yang diajukan diterima, hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi adalah variabel yang memoderasi variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh variabel komitmen organisasi pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderating dari partisipasi anggaran(PA) dan kinerja manajerial, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H4) diterima.

5. H₃: pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh persepsi inovasi

Hipotesis ketiga mengenai variabel persepsi inovasi yang memoderasi(Moderat2) variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar -1.064 dengan nilai signifikan 0.031 yang lebih kecil dari $\alpha=0.05$, berarti hipotesis yang diajukan diterima, hal ini

menunjukkan bahwa variabel persepsi inovasi adalah variabel yang memoderasi variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh variabel persepsi inovasi pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa persepsi inovasi merupakan variabel moderating dari partisipasi anggaran (PA) dan kinerja manajerial, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H5) diterima.

4.4.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel kinerja manajerial. Nilai koefisien determinasi antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel independen penelitian memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel kinerja manajerial. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 ^a	.457	.417	2.97308

a. Predictors: (Constant), Moderat2, KO, PI, PA, Moderat1

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Oleh karena itu, dianjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R^2 pada saat mengevaluasi model regresi terbaik (Ghozali, 2006). Dari tabel koefisien determinasi di atas, dapat dilihat bahwa angka koefisien korelasi (R) sebesar 0,676. Hal ini berarti bahwa hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen sebesar 67%. Dari angka tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen cukup kuat. Besarnya Adjusted R Square (R^2) adalah 0,457. Hasil perhitungan statistik ini berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi perubahan variabel dependen sebesar 45%, sedangkan sisanya sebesar 55% (100%-45%) diterangkan oleh faktor-faktor lain di luar model regresi yang dianalisis.

4.4. Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja

Hasil persamaan regresi 1 digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis 1 mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian persamaan regresi 1 menghasilkan nilai t hitung sebesar 3.512 dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,050. Hal ini berarti bahwa variabel independen partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2007), Suardana (2008) dan Octavia (2009) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini terjadi karena dengan

terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran, para karyawan diberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri mereka yang pada gilirannya mengeksplor kemampuan mereka dalam menentukan tujuan dan sasaran yang tercermin dalam anggaran. Proses ini akan berujung pada internalisasi tujuan dan sasaran yang ada dalam anggaran sehingga mereka akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai hal tersebut.

Karyawan/manajer dalam suatu divisi/bagian/unit organisasi merupakan orang yang memiliki informasi yang paling memadai mengenai divisi/bagian/unit di mana mereka bekerja. Melibatkan mereka dalam proses penyusunan anggaran berarti menyusun anggaran dengan menggunakan sumber informasi yang paling relevan. Proses ini akan menghasilkan anggaran dengan tingkat capaian yang lebih realistis yang dapat dicapai oleh para manajer/karyawan. Hal ini akan memudahkan mereka untuk mencapai hal-hal yang ditargetkan dalam anggaran yang berarti peningkatan kinerja

4.4.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil persamaan regresi 1 digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis 2 mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian persamaan regresi 2 menghasilkan nilai t hitung sebesar 1.237 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.020 kurang dari 0,050. Hal ini berarti bahwa variabel moderasi komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Riyadi, 2000). Komitmen organisasi merupakan tingkat sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja akan meningkat (Mahmudi, 2007).

4.4.3. Pengaruh Persepsi Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil persamaan regresi 3 digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis 3 mengenai pengaruh persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian persamaan regresi 3 menghasilkan nilai t hitung sebesar 2.676 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.009 kurang dari 0,050. Hal ini berarti bahwa variabel moderasi persepsi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Fatima (2008) dan Nurcahyani (2010) yang menyatakan bahwa persepsi inovasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan hal ini dapat dikatakan bahwa manajer yang memiliki tingkat persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja mereka. Hal ini disebabkan karena inovasi sesuai dengan lingkungan mekanistik seperti organisasi sektor publik. Selain itu, budaya inovasi masih baru dalam organisasi sektor publik. Para manajer dalam organisasi sektor publik merasa bahwa inovasi dan kreatifitas seharusnya sebanding dengan

penghargaan yang sesuai, yang mana akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Karena sistem penghargaan (*reward*) belum diterapkan secara optimal di organisasi sektor publik termasuk di pemerintah kabupaten bojonegoro, kinerja mengalami peningkatan

4.4.4. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan dimoderasi Komitmen Organisasi

Hasil pengujian persamaan regresi 4 menghasilkan t hitung sebesar -2.332 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel kinerja. Koefisien determinasi yang dihasilkan dari pengujian persamaan regresi 4 sebesar 0,457 (45.7%). Angka ini menunjukkan pengaruh interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Selain itu, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa bahwa derajat komitmen organisasi yang dimiliki responden tinggi, yang berarti bahwa responden memiliki komitmen organisasi internal yang lebih besar. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh komitmen organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Bambang sarjito dan Osmad (2010) dan Yahya dan Ahmad (2008) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan secara signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel

moderasinya. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

4.4.5. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan dimoderasi Persepsi Inovasi

Hasil pengujian pengujian hipotesis 5 menghasilkan t hitung sebesar -1.064 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa pengujian hipotesis 5 dapat dipakai untuk memprediksi variabel kinerja. Koefisien determinasi yang dihasilkan dari pengujian persamaan regresi 5 sebesar 0,45.7 (45,7%). Angka ini menunjukkan pengaruh interaksi antara partisipasi anggaran dengan persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial. Selain itu, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa bahwa derajat kinerja manajerial organisasi yang dimiliki responden tinggi, yang berarti bahwa responden memiliki persepsi inovasi internal yang lebih besar. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh persepsi inovasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Fatima (2008) dan Nurcahyani (2010) yang menyatakan bahwa persepsi inovasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan hal ini dapat dikatakan bahwa manajer yang memiliki tingkat persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja mereka. Hal ini disebabkan karena inovasi sesuai dengan lingkungan mekanistik seperti organisasi sektor publik. Selain itu, budaya inovasi masih baru dalam organisasi sektor publik. Para manajer dalam organisasi

sektor publik merasa bahwa inovasi dan kreatifitas seharusnya sebanding dengan penghargaan yang sesuai, yang mana akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Karena sistem penghargaan (*reward*) belum diterapkan secara optimal di organisasi sektor publik termasuk di pemerintah kabupaten bojonegoro, kinerja mengalami peningkatan

