

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi pada OPD Provinsi Riau)**

Anggia Suci Ramadhini

Kirmizi Ritonga

Taufeni Taufik

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

<sup>2),3)</sup> Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

***Abstract.** This research is intended to analyze the influence of budgetary participation, leadership style, motivation, organizational culture, and decentralization on managerial performance with organizational commitment as a moderating variable. The population of this research is 34 Organization of Regional Device (OPD) in Riau Province Government. Sample method used in this research is purposive sampling. This research data is obtained from the respondent's answer to the questionnaire distributed directly. Data analysis using Moderated Regression Analysis (MRA). The results of this study indicate that budgetary participation, motivation, organizational culture and decentralization have an effect on managerial performance. And Organizational Commitment can moderate Budgetary Participation, Motivation, Organizational Culture and Decentralization of Managerial Performance. While the style of leadership has no effect on managerial performance, and organizational commitment can not moderate the leadership style of managerial performance.*

***Keywords:** Budgetary Participation, Leadership Style, Motivation, Organizational Culture, Decentralization, Managerial Performance, Organizational Commitment*

## **PENDAHULUAN**

Kinerja manajerial merupakan suatu hal yang sangat penting didalam sebuah organisasi mulai dari organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Menurut Mahoney et al (1963) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial di antara lain: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi,

perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Sedangkan menurut Kornelius Harefa (2008) kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional organisasi.

Dari hasil evaluasi LAKIP yang diperoleh dari SAKIP 2016 yang dilakukan oleh Menpan dan RB tahun 2014 tersebut terdapat

beberapa fenomena kinerja manajerial dalam hasil evaluasi, yaitu sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau belum mampu merumuskan kinerja (tujuan, indikator tujuan, sasaran strategis dan indikator sasaran strategis) yang berorientasi hasil yang ingin dicapai, baik di Rencana Strategis (Renstra), maupun perjanjian kinerja. Kelemahan tersebut mengakibatkan perumusan kinerja untuk level eselon III dan IV di OPD tersebut juga belum menunjukkan kualitas yang baik. Selanjutnya kualitas pengukuran atas pencapaian target-target indikator kinerja yang telah ditetapkan di Rencana strategi dan Perjanjian kinerja belum optimal. Hal ini disebabkan sebagian besar pimpinan OPD masih fokus hanya sekedar kepada realisasi kegiatan dan anggaran. Selain itu kehandalan data yang dipakai saat melakukan pengukuran juga masih belum dapat diyakini sepenuhnya, karena belum tersedianya sistem pengumpulan data kinerja yang baik.

Fenomena yang terkait dengan SDM, Irbn IV Inspektorat Jondra Jayaputra mengatakan dimana penempatan personil yang tidak sesuai dengan bidang tugasnya, terutama personil yang menduduki jabatan struktural seperti para eselon, sehingga berpengaruh besar terhadap tercapainya sasaran strategi dan target kinerja. Kemudian Pada pengawasan internal masih belum mencapai maksimal 80% dalam hal pelaksanaan tugas pemeriksaan, dimana pelaporan belum memadai dan belum mampu memberikan rekomendasi yang mampu mengatasi permasalahan yang terjadi di OPD (<https://business.idntimes.com>).

Selain itu fenomena yang terjadi pada kinerja manajerial di OPD Provinsi Riau pada akhir tahun 2017 yaitu adanya kasus korupsi yang terjadi pada pejabat eselon di beberapa bidang Dispenda Provinsi Riau. Asisten Pidana Khusus Kejati Riau, Sugeng Riyanta mengatakan kasus tersebut menjerat lima orang yang sudah diproses dan kasusnya sedang bergulir di persidangan. ([www.goriau.com](http://www.goriau.com)).

Selain itu, isu penting lainnya dapat dilihat dari presentase realisasi APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah) OPD Provinsi Riau tahun 2014 hingga tahun 2016 pada Tabel berikut ini:

**Tabel 1 Realiasi Anggaran dan Pendapatan Belanja Daerah Provinsi Riau 2014 – 2016**

Tahun	Uraian	Anggaran	Realisasi	%
2014	Pendapatan	7.400.619.878.055,10	7.874.409.891.832,53	106,39
	Belanja	8.848.296.291.336,97	5.602.074.495.738,66	63,31
2015	Pendapatan	7.407.059.641.183,97	6.911.044.805.838,19	93,30
	Belanja	11.388.481.944.547,70	3.627.509.476.252,03	68,15
2016	Pendapatan	7.239.980.212.747,13	6.942.926.573.091,53	95,90
	Belanja	10.371.863.837.744,40	8.731.938.149.823,90	84,19

Sumber: BPKAD, 2017

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat dari realisasi pendapatan daerah selalu lebih tinggi dari realisasi belanja. Pada tahun 2015 dan 2016 terjadi penurunan realisasi pendapatan dimana lebih rendah dari jumlah anggaran

pendapatan yang telah ditetapkan, jika dibandingkan dengan tahun 2014 yang realisasi pendapatan daerah lebih tinggi dari anggaran pendapatan. Dilihat dari sisi lain, nilai realisasi belanja APBD selalu lebih rendah dari jumlah anggaran yang telah ditetapkan, namun pada tahun 2016 terjadi peningkatan sebesar Rp 8.731,- dibandingkan dengan tahun 2015 namun masih rendah dari jumlah anggaran belanja yang ditetapkan sebelumnya. Rendahnya realisasi anggaran belanja, dimana penyerapan tidak mencapai 100% menunjukkan bahwa program kerja yang telah disusun masih rendah, masih lemahnya pegawai dalam berkomitmen sesuai dengan SOP (*Standard Operasional Prosedur*) dalam menjalankan anggaran.

Dengan adanya berbagai isu terkait kinerja manajerial pemerintah daerah, maka kinerja manajerial pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas.

Partisipasi anggaran dianggap sebagai proses yang memungkinkan manajer untuk berpartisipasi dalam mengusulkan, negosiasi dan membahas proposal anggaran mereka (Yuliantoro, dkk 2012). Pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD), sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dari kinerja manajerial.

Selanjutnya agar suatu anggaran tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Dalam dunia bisnis dan sektor publik gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi salah satunya adalah pada kepemimpinan.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi (Luthans, 2002). Hal ini bermakna bahwa suatu kepemimpinan berimplikasi pada peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi. Sebab kepemimpinan sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (pegawai), peran seorang pemimpin sangat menentukan kemajuan dan kemunduran

organisasi (Sopiah, 2011). Kepemimpinan abad ke-21, harus memiliki jiwa *superleadership*, yakni kemampuan memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri, yang mampu menciptakan *self leader* yang mempunyai pengetahuan dan informasi yang berarti bagi peningkatan kinerja dan organisasi mereka (Rivai, 2006).

Menurut Hidayat dan Taufik (2012) motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Kemampuan untuk memotivasi bawahan adalah merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi. Dengan memahami peranan motivasi, manajer akan dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya. Salah satu aspek memanfaatkan pegawai adalah pemberian motivasi atau daya perangsang kepada pegawai.

Menurut Anggorowati (2009) motivasi kerja adalah dorongan pada diri manajer untuk bekerja yang ditandai dengan keinginan maju, hasil kerja, persaingan, kerja sama dan pemenuh kebutuhan. Motivasi yang timbul pada setiap manajer akan mendorong para manajer berperan aktif atau berpartisipasi didalam aktifitas perencanaan baik sebagai penyusun rencana, pelaksana maupun evaluasi terhadap rencana atau anggaran yang disusun.

Menurut Utami (2013), semakin baik budaya organisasi, semakin besar dorongan para pegawai untuk maju bersama dengan organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku kedisiplinan, sikap dan efektifitas pegawai dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi

memiliki budaya yang berbeda, namun hendaknya perbedaan tersebut akan dapat menyatu dan memperkuat organisasi. Budaya organisasi ini membentuk suatu kelompok dan bekerjasama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perbedaan yang muncul dalam organisasi adalah pegawai yang tidak bisa menerima pertentangan budaya yang dimilikinya. Hal ini bisa membawa akibat lemahnya organisasi dalam menurunnya kinerja manajerial.

Menurut Mardiasmo (2002) desentralisasi sistem pemerintahan merupakan desentralisasi administratif dimana terdapat penyerahan wewenang, tanggung jawab, dan pengelolaan sumber-sumber keuangan untuk menyediakan pelayanan publik kepada pemerintah daerah. Tanggung jawab yang diberikan tersebut menyangkut perencanaan, pendanaan dan pelimpahan manajemen fungsi-fungsi pemerintahan dari pemerintahan pusat kepada pemerintahan daerah. Desentralisasi sistem pemerintahan ini diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan pemerintahan daerah yang selama ini masih rendah. Transparansi dan akuntabilitas yang buruk akan menghambat kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan dan kesejahteraan kepada masyarakat.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kontigensi. Dengan adanya pendekatan kontigensi ini, sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan desentralisasi terhadap kinerja

manajerial kemungkinan berbeda untuk setiap kondisi. Hasil temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa adanya ketidak konsistenan antara satu penelitian dengan penelitian lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kontingensi upaya untuk merekonsiliasi ketidakkonsistenan dengan faktor-faktor kondisional yang dapat mempengaruhi variabel satu dengan variabel lainnya (Fisher, 1998).

Faktor kontingensi yang akan digunakan adalah variabel komitmen organisasi. komitmen organisasi diduga dapat menjadi variabel pemoderasi dikarenakan pada dasarnya kinerja seorang manajerial ditentukan oleh kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu yang disebut dengan faktor individual dan kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut faktor situasional. Komitmen organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pekerjaan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Komitmen ini bisa timbul disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional dengan orang yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam untuk mengabdikan kepada orang lain. Jadi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau sesuatu yang

memiliki karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2009). Populasi pada penelitian ini adalah 34 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive* sampling. Kriteria sampel pada penelitian ini adalah yang menduduki jabatan Eselon II, III dan IV yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Sampel penelitian yaitu para pejabat pada dinas pemerintah yaitu pejabat setingkat Kepala, Kepala Bidang/Bagian dan Kepala Sub Bagian/Sub Bidang/Seksi sebanyak 5 orang pada masing-masing kantor dinas di Provinsi Riau. Sehingga besarnya sampel penelitian ditentukan dengan mengalikan 5x34 OPD dengan total sampel 170 responden.

### **Jenis dan Sumber Data**

#### **Data Primer dan Data Sekunder**

Data Primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung atau survey dari tempat penelitian yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan peneliti. Data ini diperoleh dari jawaban responden terhadap kuisioner yang disebarkan secara langsung.

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, media, dan lain-lain. Dalam hal ini data sekunder yang telah tersedia dalam memperoleh nama Dinas-dinas di lingkungan pemerintahan Provinsi Riau.

## **Metode dan Teknik Analisis Data**

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) (Ghozali,2013).

### **Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data untuk mengetahui seberapa besar tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen penelitian.Indriantoro (2009) mengatakan bahwa suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan jika datanya kurang valid dan kurang reliable. Pengujian terhadap kualitas data penelitian ini dapat dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti.(Ghozali, 2013).

### **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. *Statistical product and service solution (SPSS)*

memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,60 maka disimpulkan bahwa instrument penelitian tersebut handal atau reliable. (Ghozali,2013).

### **Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan terbebas dari bias yang mengakibatkan hasil tidak valid (Ghozali, 2013). Jika hasil regresi tersebut tidak memenuhi uji asumsi klasik, maka hasil regresi tersebut tidak dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis dan menarik kesimpulan.

### **Uji Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat (dependent) dan variabel bebas (independent) memiliki distribusi normal (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik adalah jika distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik merupakan cara yang mudah untuk mendeteksi normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal *probability plot*.

### **Uji Multikolonieritas**

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika

variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Pengujian ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan nilai variance inflation factor (VIF). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance  $< 0,10$  atau nilai VIF  $> 10$  (Ghozali, 20013).

#### **Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat *scatterplots*. Pengujian dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplots* (Ghozali, 2013).

#### **Uji Autokorelasi**

Menurut Ghozali (2013), uji Autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linier terjadi korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi, artinya terdapat adanya korelasi observasi  $t$  dengan data observasi  $t-1$  (sebelumnya). Autokorelasi dalam penelitian ini dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW test) yang akan didapatkan nilai kritis  $dL$  dan  $Du$ .

#### **Uji Hipotesis**

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen

secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2013). Pengujian dilakukan dengan menggunakan significance level  $0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria apabila  $t$  hitung  $< t$  tabel maka  $H_0$  ditolak, dengan kata lain dapat di simpulkan tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependennya. Begitu juga apabila  $t$  hitung  $> t$  tabel maka  $H_a$  diterima, dengan kata lain dapat di simpulkan terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependennya.

#### **Pengujian Koefisiensi Determinasi ( $R^2$ )**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pengaruh atau persentase perubahan pada variabel dependen yang disebabkan oleh variabel independen dan variabel pemoderasi secara bersama-sama. Adjusted koefisiensi determinasi ( $R^2$ ) antara  $0$  sampai  $1$  ( $0 \leq \text{adjusted } R^2 \leq 1$ ). Hal ini berarti bila  $\text{adjusted } R^2 = 0$  menunjukkan tidak adanya pengaruh antara variabel independen dan moderasi terhadap dependen, bila  $\text{adjusted } R^2$  semakin besar mendekati  $1$ , menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variabel independen dan moderasi terhadap variabel dependen dan apabila  $\text{adjusted } R^2$  semakin kecil mendekati  $0$ , maka dapat dikatakan semakin kecilnya pengaruh variabel independen dan moderasi terhadap variabel dependen. Semakin besar koefisien determinan maka akan semakin baik variabel independen menjelaskan variabel dependen (Ghozali, 2013).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif digunakan untuk analisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa ada tujuan membuat kesimpulan untuk generalisasi. Dari kuesioner yang disebar, maka diperoleh tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	145	27.00	45.00	35.8000	3.49325
Partisipasi Anggaran	145	13.00	30.00	20.8069	2.89946
Gaya Kepemimpinan	145	26.00	45.00	35.5034	3.33984
Motivasi	145	32.00	50.00	38.6621	4.16703
Budaya Organisasi	145	21.00	34.00	27.2966	2.95128
Desentralisasi	145	10.00	20.00	15.1310	2.42171
Komitmen Organisasi	145	25.00	45.00	34.0966	4.61327
Valid N (listwise)	145				

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

### Hasil Uji Kualitas Data

#### Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu koesioner. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada taraf signifikansi 5 % untuk uji 2 sisi.

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka alat ukur yang digunakan dinyatakan valid dan sebaliknya, jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka alat ukur yang digunakan tidak valid. Nilai r tabel dapat diperoleh dengan persamaan  $N - 2 = 145 - 2 = 143 = 0,163$ . Dan diperoleh hasil uji validitas sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	r hitung	r table	Keputusan
Kinerja Manajerial	0,519 – 0,717	0,163	Valid
Partisipasi Anggaran	0,618 – 0,754	0,163	Valid
Gaya Kepemimpinan	0,517 – 0,749	0,163	Valid
Motivasi	0,508 – 0,714	0,163	Valid
Budaya Organisasi	0,575 – 0,794	0,163	Valid
Desentralisasi	0,712 – 0,869	0,163	Valid
Komitmen Organisasi	0,585 - 0,772	0,163	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

#### Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas juga dilakukan secara statistik yaitu dengan menghitung besarnya *Cornbarh's Alpha*. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisoner yang digunakan sebagai indikator dari variabel. Jika koefisien alpha yang dihasilkan  $\geq 0,6$ , maka indikator tersebut dikatakan reliable atau dapat dipercaya. Dan diperoleh hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

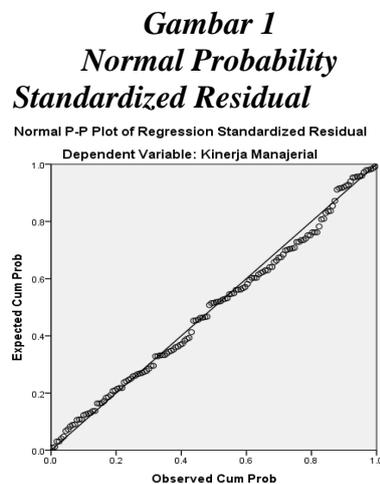
Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keputusan
Kinerja Manajerial	0,785	0,60	Reliabel
Partisipasi Anggaran	0,750	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,774	0,60	Reliabel
Motivasi	0,797	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,773	0,60	Reliabel
Desentralisasi	0,757	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,866	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas data, dapat dengan melihat *probability plot*. Dan diperoleh hasil uji normalitas sebagai berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan gambar 4.1 diatas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar disekitar dan mengikuti garis diagonal. Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variable independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan

multikolinearitas di dalam suatu model regresi adalah dengan cara memperhatikan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terdapat gejala multikolinearitas di dalam model regresi yang digunakan. Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Partisipasi Anggaran	0,016	62,568
Gaya Kepemimpinan	0,018	54,596
Motivasi	0,006	159,418
Budaya Organisasi	0,006	170,325
Desentralisasi	0,007	150,697
PA*KO	0,005	185,489
GK*KO	0,004	232,151
M*KO	0,001	725,063
BO*KO	0,001	714,595
D*KO	0,003	398,956

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

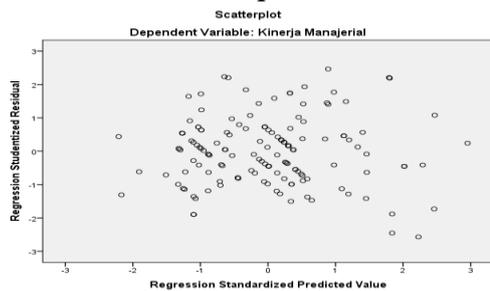
Dari tabel diatas diperoleh nilai tolerance seluruh variabel lebih kecil dari 0,1 dan VIF besar dari 10. Dapat diartikan bahwa terjadi gejala heterokedastisitas dalam model regresi. Namun, dalam regresi dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* pada umumnya menimbulkan masalah multikolonieritas yang tinggi antara variabel independen.

#### Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain berbeda. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam suatu

model regresi linear berganda adalah dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat yaitu *SRESID* dengan residual error yaitu *ZPRED*. Dan diperoleh hasil uji heterokedastisitas sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Scatterplot**



Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Gambar 4.2 diatas menunjukkan bahwa data tersebar diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Dapat diambil keputusan bahwa model regresi bebas dari gejala heterokedastisitas.

### Hasil Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah pada suatu model regresi linear berganda terdapat korelasi antara residual pada periode  $t$  dengan residual pada periode  $t-1$  (periode sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi (Ghozali, 2013). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala korelasi dalam satu model regresi dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai Durbin Watson (DW) dari model regresi dengan nilai yang terdapat pada table Durbin Watson (dl dan du). Suatu model regresi dikatakan terbebas dari gejala autokorelasi apabila nilai DW terletak antara  $dU$  dan  $4-du$ . Untuk sampel 145 dan variabel independen

model 10, diperoleh nilai  $dU$  sebesar 1,878 dan  $4-dU$  sebesar 2,122 (4-1,878). Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.854 <sup>a</sup>	.730	.709	1.88293	1.885

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

### Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.854 <sup>a</sup>	.730	.709	1.88293

Sumber : Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel diatas diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,730. Artinya adalah bahwa persentase pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau adalah sebesar 73%. Sedangkan sisanya sebesar 27% dipengaruhi

oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

**Analisis Regresi Moderasi**  
(*Moderated Regression Analysis*)

**Tabel 8**  
**Hasil uji MRA**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	11.530	2.849		4.047	.000
Partisipasi Anggaran	1.702	.428	1.413	3.976	.000
Gaya Kepemimpinan	.333	.347	.318	.959	.339
Motivasi	1.249	.475	1.490	2.627	.010
Budaya Organisasi	-3.832	.694	-3.237	-5.523	.000
Desentralisasi	1.860	.795	1.289	2.338	.021
PA*KO	-.044	.013	-2.139	-3.497	.001
GK*KO	-.008	.010	-.591	-.863	.390
M*KO	-.030	.014	-2.586	-2.138	.034
BO*KO	.118	.020	7.082	5.898	.000
D*KO	-.046	.022	-1.872	-2.087	.039

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan manajer sudah dinilai baik. Kemudian dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa  $t$  hitung ( $0,959$ ) <  $t$  table ( $1,978$ ) atau signifikansi ( $0,339$ ) >  $0,05$  dengan demikian dapat diartikan terdapat hipotesis 2 (dua) gaya kepeemimpinann tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis 2 (dua) ditolak.

**3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian diketahui bahwa motivasi manajer sudah dinilai baik. Kemudian dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa  $t$  hitung ( $2,627$ ) >  $t$  table ( $1,978$ ) atau signifikansi ( $0,010$ ) <  $0,05$ . Dengan demikian dapat diartikan terdapat hipotesis 3 (tiga) pengaruh antara motivasi terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis 3 (tiga) diterima.

**4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi sudah dinilai baik. Kemudian dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa  $t$  hitung ( $5,523$ ) >  $t$  table ( $1,978$ ) atau signifikansi ( $0,000$ ) <  $0,05$ . Dengan demikian dapat diartikan terdapat hipotesis 4 (empat) pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis 4 (empat) diterima.

**5. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian diketahui bahwa sistem desentralisasi sudah dinilai baik. Kemudian dari pengujian yang dilakukan diketahui

**Uji Hipotesis dan Pembahasan**

**1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian diketahui bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran sudah dinilai baik. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa  $t$  hitung ( $3,976$ ) >  $t$  table ( $1,978$ ) atau signifikansi ( $0,000$ ) <  $0,05$  dengan demikian dapat diartikan terdapat 1 (satu) hipotesis pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis 1 (satu) diterima.

**2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial**

bahwa  $t$  hitung (2,338) >  $t$  table (1,978) atau signifikansi (0,021) < 0,05. Dengan demikian dapat diartikan terdapat hipotesis 5 (lima) pengaruh antara motivasi terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis 5 (lima) diterima.

**6. Pengaruh Organisasi Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis yang diajukan adalah bahwa diduga komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dari hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa  $t$  hitung (3,497) >  $t$  table (1,978) atau signifikansi (0,001) < 0,05. Artinya adalah bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan diterima.

**7. Pengaruh Organisasi Memoderasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis yang diajukan adalah bahwa diduga komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja manajerial. Dari hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa  $t$  hitung (0,863) <  $t$  table (1,978) atau signifikansi (0,390) > 0,05. Artinya adalah bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan ditolak.

**8. Pengaruh Organisasi Memoderasi Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis yang diajukan adalah bahwa diduga komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan motivasi dengan kinerja manajerial. Dari hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa (2,138) >  $t$  table (1,978) atau signifikansi (0,034) < 0,05. Artinya adalah bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan motivasi terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan diterima.

**9. Pengaruh Organisasi Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis yang diajukan adalah bahwa diduga komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja manajerial. Dari hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa  $t$  hitung (5,898) >  $t$  table (1,978) atau signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan diterima.

**10. Pengaruh Organisasi Memoderasi Hubungan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis yang diajukan adalah bahwa diduga desentralisasi dapat memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja manajerial. Dari hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa  $t$  hitung (2,087) >  $t$

table (1,978) atau signifikansi (0,039) < 0,05. Artinya adalah bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan diterima.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian maka dapat di ambil kesimpulan bahwa; terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerjanya. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran, manajer diharapkan dapat diberikan kesempatan lebih besar berpartisipasi dalam penyusunan anggaran agar kinerja manajerialnya dapat lebih meningkat. Selanjutnya terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, adanya untuk mencapai hal ini diperlukan motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan meningkatkan kinerja dalam bekerjanya.

Kemudian dari pada itu terdapat pula pengaruh antara Budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa dengan budaya organisasi nya yang kuat akan berpengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan

bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Demikian juga terdapat pengaruh antara Desentralisasi terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa bahwa semakin tinggi tingkat desentralisasi yang maka akan mengakibatkan kinerja manajerial yang semakin tinggi. Dikarenakan desentralisasi membuka peluang untuk mewujudkan dan membina tingkat partisipasi manajemen dalam memecahkan masalah dan pada akhirnya akan bermuara pada perkembangan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas secara operasional.

Hal yang sama terdapat pada Komitmen organisasi yang memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa Komitmen organisasi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih mudah untuk menerima tujuan anggaran dan tujuan organisasi yang kemudian akan meningkatkan komitmen organisasi para manajer tersebut. Selanjutnya komitmen organisasi memoderasi hubungan motivasi terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan meningkatkan motivasi yang tinggi pula dan akan memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha yang terbaik untuk meningkatkan kinerja demi kepentingan organisasi.

Kemudian terdapat pula komitmen organisasi memoderasi

hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa jika pegawai memiliki komitmen dan budaya yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja pun akan meningkat. Demikian juga komitmen organisasi memoderasi hubungan desentralisasi terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki dengan desentralisasi akan semakin meningkatkan kinerja manajerial, Karena desentralisasi secara tidak langsung juga menghargai kebutuhan untuk sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan ramah yang mendukung terlaksananya komunikasi yang baik, karena gagasan mereka akan dihargai dan diterapkan.

Namun sebaliknya, tidak terdapat pengaruh antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa diindikasikan pada beberapa organisasi, pimpinan masih memegang kendali total atas semua kegiatan yang ada di organisasi. Dengan pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi dari waktu ke waktu. Dan demikian juga pada Komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada

Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa pegawai yang kurang mempunyai komitmen organisasi akan cenderung tidak mempengaruhi gaya kepemimpinan sehingga akan menyebabkan tekanan, kegelisahan dan pelemahan motivasi terhadap bawahan.

### **Keterbatasan**

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak memiliki keterbatasan, diantaranya:

1. Populasi yang masih terbatas yaitu hanya pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau saja. Sedangkan sampel hanya melibatkan 170 responden, dan hanya terbatas pada yang menduduki jabatan eselon II, III dan IV.
2. Data diperoleh hanya menggunakan kuesioner, mengingat keterbatasan waktu dan biaya.

### **Saran**

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk mempertimbangkan variabel lainnya seperti ketidakpastian lingkungan, locus of control, dan lainnya sebagai variabel yang akan mempengaruhi kinerja manajerial Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau. Hal ini bertujuan untuk memperluas penelitian dan menambahkan variabel yang

kan bermanfaat untuk dimasa yang akan datang.

2. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan populasi dan sampel nya diperluas karena semakin banyak populasi dan sampel maka akan semakin mendekati ketepatan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Anggorowati, R. (2009). pengaruh motivasi kerja, program pelatihan, persepsi tentang pengembangan karir dan pengaruh partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja manajer. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.

Fisher, G Joseph, 1998, "Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions". Behavioural Research in Accounting Vol. 10. Supplement : 47-64

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS21. Edisi Tujuh*. Semarang. Penerbit Universitas Diponegoro.

Hidayat Z, dan Taufik M, 2012, Pengaruh lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum, Jurnal WIGA.

Indriantoro, Nur., Bambang Supomo, 2009. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama.

Yogyakarta : BPFYogyakarta.

Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior: 7 th Edition*. New York: McGrawHill Inc

Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publ. Co.

Mardiasmo, 2002, Akuntansi Sektor Publik, Andi, Yogyakarta

Sopiah, 2011, Perilaku Organisasi, PT. Andi, Yogyakarta.

Veithzal, Rivai. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Kedua*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada.

Yuliantoro, dkk. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial. Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Vol.5, Desember 2012, 01-11

Inspektorat.riau.go.id/  
(<https://business.idntimes.com>)  
[www.goriau.com](http://www.goriau.com)