

**PENGARUH MOTIVASI, PARTISIPASI DAN PELIMPAHAN
WEWENANG DALAM PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA SKPD KABUPATEN
MALUKU TENGGARA**

TESIS

ABDUL ASIS TAMHER

NIM 4617104002



**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR**

2019

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : Pengaruh Motivasi, Partisipasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara

2. Nama Mahasiswa : Abdul Asis Tamher

3. NIM : 4617104002

4. Program Studi : Manajemen

Menyetujui :

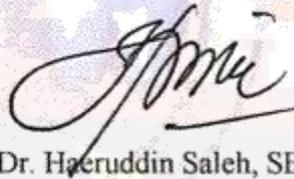
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA.

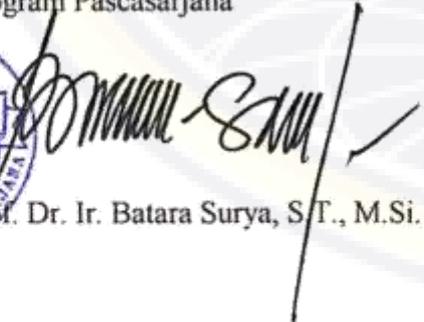
Pembimbing II



Dr. Hæruddin Saleh, SE., M.Si.

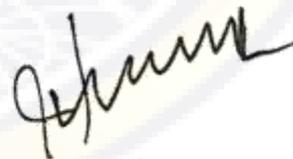
Mengetahui :

Direktur
Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T., M.Si.

Ketua
Program Studi Manajemen



Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si.

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari /tanggal : Jumat, 30 Agustus 2019

Tesis atas nama : Abdul Asis Tamher

Nim : 4617104002

Telah Diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA.

Sekretaris : Dr. Haeruddin Saleh, SE., M.Si.

Anggota Penguji : 1. Dr. Muchtar Sapiri, SE., M.M., M.Kes Ak.

2. Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si.

Makassar, 30 Agustus 2019

Direktur,



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T., M.Si

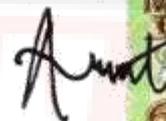
NIDN: 0913017402

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya menyatakan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademi disuatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan dalam daftar pustaka.

Makassar, 20 Juni 2019

Penulis



Abdul Asis Tamber

PRAKATA



Alhamdulillah rabbil'alamiin penulis panjatkan kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Motivasi, Partisipasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara”**.

Tesis ini merupakan tugas akhir guna memperoleh gelar Magister (S.2) pada Prodi Magister Manajemen Universitas Bosowa.

Penulis menyadari dengan sepenuh hati bahwa untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini telah melalui berbagai halangan dan rintangan olehnya itu pada kesempatan ini penulis ingin menghanturkan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kedua Orang tua tercinta Ayahanda Drs. H. Hasan Tamher dan Ibunda Hj. Erni Tandri yang takhenti-hentinya memberikan kasih sayang, Nasehat, kepercayaan, support yang diberikan selama ini dan motivasi yang tak pernah putus, memberikan saran, dorongan hingga selesainya Tesis ini. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis juga mengucapkan terimakasih kepada :

1. Rektor Universitas Bosowa Makassar Prof. Dr. Ir. Muhammad Saleh Pallu,
M.Eng.

2. Bapak Prof. Dr. Batara Surya, ST., M.Si, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.
3. Bapak Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa.
4. Bapak Dr. Cahyono, SE., M.Si, selaku Penjaminan Mutu Pascasarjana Universitas Bosowa.
5. Bapak Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA, selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan dan motivasi selama penyusunan tesis hingga selesainya tesis ini serta ilmu yang diberikan selama masa studi pada prodi magister manajemen, Pascasarjana Universitas Bosowa.
6. Bapak Dr. Haeruddin Saleh, SE., M.Si, selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan dan motivasi selama penyusunan tesis hingga selesainya tesis ini serta ilmu yang diberikan selama masa studi pada prodi magister manajemen, Pascasarjana Universitas Bosowa.
7. Bapak Dr. Muchtar Sapiri, SE., M.M., M.Kes. Ak, selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktu untuk menguji tesis ini dan telah banyak memberikan koreksi dan saran-saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Bapak Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si, selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktu untuk menguji tesis ini dan telah banyak memberikan koreksi dan saran-saran dalam penyusunan Tesis ini.

9. Dr. Miah Said, SE., M.Si, yang selalu memberikan motivasi dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
10. Seluruh dosen Pascasarjana Prodi Manajemen yang telah memberikan ilmu dan motivasi selama masa pendidikan beserta seluruh Staff Administrasi Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar, terima kasih atas bantuannya dan kelancaran dalam pengurusan administrasi.
11. Bapak Drs. M. Thaher Hanubun dan Ir. Petrus Beruatwarin, M.Si, selaku Bupati dan Wakil Bupati Maluku Tenggara yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di Pemerintahan Kabupaten Maluku Tenggara Provinsi Maluku.
12. Kepada saudara kandung saya kakanda Hasim Abdul hadi Tamher, SE. Suryani Fatimah Tamher, S.Pd. Puasa Bugis, SE. dan Adinda Sitta Mawardah Tamher, Muhammad Ridwan Tamher, dan Kakek Saya Hi. Ahmad Tandri yang telah memberikan dorongan, motivasi dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
13. Terkhusus A. Nurdiyawanti Idris, S.Pd., M.Pd, yang selalu ada buat saya susah maupun senang dan telah banyak memberikan kontribusi, dorongan dan doa sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
14. Untuk teman-teman seperjuangan angkatan 2017 Program Studi Magister Manajemen. Titi Fatmawinarti, SE., M.Si, Nur Amalia Ramadhani Ahmad, S.Pd., M.Si, A. Musfirah, S.Pd., M.Si, Ayu Asari Marsaoly, SE., M.Si, Hastati, SE., M.Si, Fitri, SE., M.Si, Fathin Hamidah, S.Kom., M.Si, Adi Sucipto, SE., M.Si, Afyar Ady Wolly, SE., M.Si, dan Sandi Ahmad, SE., M.Si

Tesis ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan dalam tesis ini, sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti. Kritik dan saran konstruktif yang lebih menyempurnakan tesis ini. Semoga kebaikan yang diberikan oleh semua pihak menjadi amal jariyah dan mendapat pahala di sisi Allah SWT. Aamiin yaa Robbal'alamiin.

Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan.

Makassar, 20 Juni 2019

Penulis

Abdul Asis Tamher

ABSTRAK

ABDUL ASIS TAMHER. Pengaruh Motivasi, Partisipasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara. (Dibimbing oleh H. Osman Lewangka dan Haeruddin Saleh).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis menginterpretasi pengaruh Motivasi, Partisipasi dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran pada Kabupaten Maluku Tenggara. Jenis dalam Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode *explanatory research*. Penelitian ini dilakukan pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara yang terdiri dari Dinas dan Badan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* sampel dalam penelitian ini adalah 133 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan SPSS versi 25.0 for windows. Hasil penelitian dengan analisis regresi linear berganda berdasarkan uji t menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ditunjukkan perhitungan hasil pengujian statistik bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi adalah 0,033. Nilai ini tidak signifikan pada tingkat signifikan 0,05 dengan *p value* 0,139.

Kata

Kunci: Motivasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Pelimpahan Wewenang, dan Kinerja Manajerial.

ABSTRACT

ABDUL ASIS TAMHER. *Influence of Motivation, Participation and Delegation of Authority in the Compilation of the Budget in Southeast Maluku Regency SKPD. (Supervised by H. Osman Lewangka and Haeruddin Saleh).*

This study aims to examine, analyze and interpret the influence of motivation, participation and delegation of authority in the preparation of the budget in Southeast Maluku Regency. This type of research uses quantitative research methods using methods explanatory research. This research was conducted at the Southeast Maluku Regency SKPD consisting of Dinas and Badan. The sampling technique used was purposive sampling the sample in this study was 133 people. The data collection technique used was a questionnaire and the data analysis technique used was multiple linear regression with SPSS version 25.0 for windows. The results of the study with multiple linear regression analysis based on the t test showed that participation in budgeting and delegation of authority had a positive and significant effect on managerial performance, while the motivational variable did not significantly influence managerial performance as indicated by the calculation of statistical test results that the regression coefficient value of the motivational variable was 0.033. This value is not significant at the significant level of 0.05 with p value 0,139.

Keywords: *Motivation, Budgeting Participation, Delegation of Authority, and Managerial Performance.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN.....	iii
PERNYATAAN KEORISINILAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	ix
<i>ABSTRACT</i>	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	10
F. Sistematika Pembahasan.....	10
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR.....	11

	A. Deskripsi Teori	11
1.	Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	11
2.	Motivasi	12
3.	Partisipasi Anggaran	20
4.	Wewenang	24
5.	Penganggaran, Fungsi dan Manfaat Anggaran	26
6.	Kinerja Manajerial	33
	B. Penelitian Terdahulu	35
	C. Kerangka Pikir	37
	D. Hipotesis Penelitian	38
	BAB III METODE PENELITIAN	40
	A. Jenis Penelitian	40
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	41
	C. Populasi dan Sampel	41
	D. Instrumen Penelitian	45
	E. Variabel Penelitian	48
	F. Jenis dan Sumber Data	49
	G. Teknik Pengumpulan Data	49
	H. Teknik Analisis Data	50
	I. Definisi operasional dan Pengukuran variabel	55
	BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
	A. Gambaran Umum	62
1.	Penelitian	Deskripsi Lokasi 62
2.	Penelitian	Deskripsi Tanggapan 68
3.		Deskripsi Responden 76
	B. Hasil Penelitian	82

1.	Uji Kualitas Data	82
2.	Uji Asumsi Klasik	86
3.	Pengujian Hipotesis	91



	C. Hasil Pembahasan.....	98
1.		Pengaruh Motivasi
	Terhadap Kinerja Manajerial	98
2.		Pengaruh Partisipasi
	Terhadap Kinerja Manajerial	101
3.		Pengaruh
	Pelimpahan Wewenang Terhadap Kinerja Manajerial	103
BAB V PENUTUP		105
	A. Kesimpulan.....	105
	B. Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA.....		108
LAMPIRAN.....		115

BOSOWA





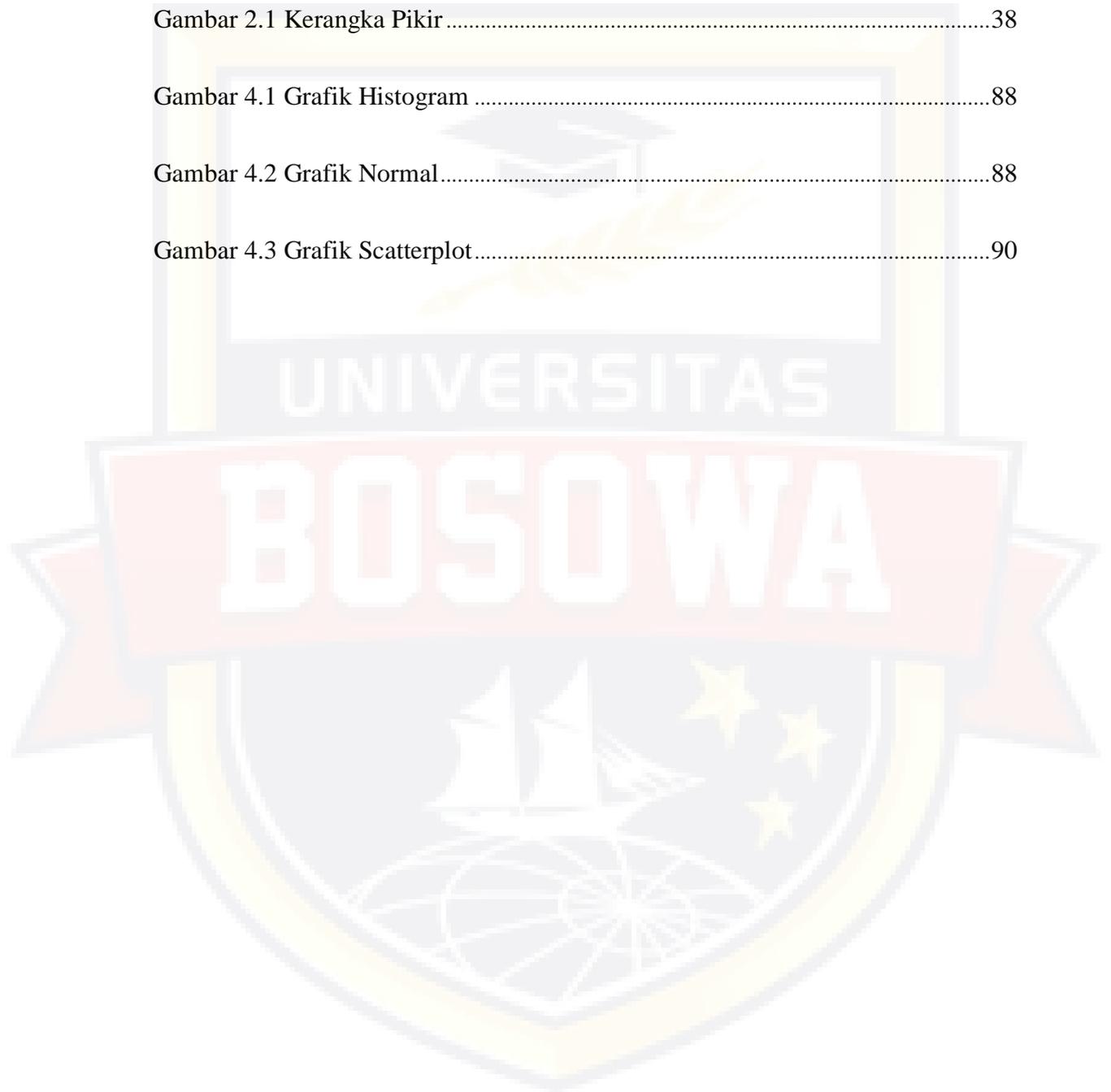
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	35
Tabel 3.1 Data Populasi Penelitian	42
Tabel 3.2 Operasional Variabel	58
Tabel 4.1 Luas Kabupaten Malaku Tenggara Menurut Kecamatan.....	62
Tabel 4.2 Jumlah Dan Komposisi Penduduk Kabupaten Malaku Tenggara.....	64
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Variabel Motivasi.....	69
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran.....	72
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Variabel Pelimpahan Wewenang	73
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial	75
Tabel 4.7 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	76
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	79
Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	80
Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan	81
Tabel 4.13 Uji Validitas Variabel Motivasi	83
Tabel 4.14 Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran.....	84

Tabel 4.15 Uji Validitas Variabel Pelimpahan Wewenang.....	85
Tabel 4.16 Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial	85
Tabel 4.17 Hasil Uji Realibilitas Variabel	86
Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas.....	87
Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinieritas	89
Tabel 4.20 Hasil Uji Glesjer	91
Tabel 4.21 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	92
Tabel 4.22 Hasil Uji Simultan (F).....	93
Tabel 4.23 Hasil Uji Persial (t)	95
Tabel 4.24 Koefisien Determinasi.....	97

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir	38
Gambar 4.1 Grafik Histogram	88
Gambar 4.2 Grafik Normal.....	88
Gambar 4.3 Grafik Scatterplot.....	90



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	115
Lampiran 2 Surat Bukti Selesai Penelitian.....	116
Lampiran 3 Kusioner.....	117
Lampiran 4 Rekapitulasi Data Responden.....	126
Lampiran 5 Pengujian Hasil Penelitian.....	143
Lampiran 6 Struktur Organisasi	167
Lampiran 7 Peta Kabupaten Maluku Tenggara	169

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia menganut asas desentralisasi yang memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada Pemerintah Daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan melalui Otonomi Daerah. Pada Organisasi Pemerintahan di Indonesia sejalan dengan pemberlakuan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, serta lahirnya empat paket perundang-undangan yaitu UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang No. 1 tahun 2001 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-Undang No 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, serta Undang-Undang No. 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional telah terjadi perubahan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pengaturan keuangan, khususnya perencanaan serta anggaran pemerintah dan organisasi sektor publik lainnya, (Selvi, 2014). Asas umum pengelolaan keuangan daerah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, asas umum tersebut sesuai isi pasal 4 dari Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 yaitu: keuangan daerah dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat, serta dilaksanakan dalam suatu sistem

yang terintegrasi yang diwujudkan dalam APBD yang setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah.

Salah satu implementasi dari akuntabilitas kinerja pemerintah, maka dilaksanakan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas pokok dan fungsi pemerintah dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran. Keberhasilan proses penyusunan anggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Mardiasmo dalam Siswati (2014), anggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter.

Mardiasmo dalam Siswati (2014), menyatakan bahwa tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan *manajerial plan of action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Hofstede dalam Siswati (2014), menyatakan bahwa penggunaan anggaran dapat dipergunakan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan. Penggunaan anggaran itu sendiri akan memunculkan berbagai dimensi perilaku aktivitas orang dalam hal pengendalian, evaluasi kinerja, dan koordinasi. Penggunaan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik apabila anggaran yang ditetapkan terjadi kesesuaian terhadap pelimpahan wewenang atasan kepada bawahan. Penggunaan anggaran akan sesuai dengan

sasaran apabila proses penyusunan anggaran yang dibuat sesuai dengan kebutuhan bawahan.

Hansen dan Mowen dalam Soetrisno (2010), menjelaskan bahwa proses penyusunan anggaran memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan, disisi lain bahwa proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi, (Dedi dalam Ramadani, 2013). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika semua pihak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif didalam memahami anggaran (Anthony dan Govindarajan dalam Ika dan Ratih 2013). Dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Anggaran yang efektif berhasil harus melibatkan bawahan dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran.

Penelitian empiris dengan topik partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang sudah ada sejak tahun 1952 (Argyris 1952, Brownell 1981, 1982a, 1983). Namun sampai saat ini penelitian ini masih menarik untuk dilakukan karena partisipasi penyusunan anggaran pada umumnya diakui sebagai pendekatan manajerial yang masih relevan hingga saat

ini dan dipercaya memiliki pengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut (Lina, 2015). Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sejumlah penelitian memperlihatkan hasil tersebut seperti, Mustoffa dan Ulfah (2017), Yoyon dan Dista (2015), Lina (2015), Moheri dan Arifah (2015), Budi Hartono (2016), dan Sari dkk (2017). Terdapat hasil penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh Hafridebri (2013) dan Denny C.H (2015) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Terdapat alasan mengapa partisipasi anggaran berpengaruh secara negatif, yaitu perilaku disfungsional partisipan, misalnya penetapan standar yang terlalu tinggi atau rendah, kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), partisipasi semu, yaitu partisipasi yang dilakukan hanya partisipasi palsu (Hansen dan Mowen dalam Hanifatuz (2016).

Dalam struktur organisasi yang terdesentralisasi para manajer diberikan wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan daripada dalam struktur organisasi yang tersentralisasi. Galbraith dalam Soetrisno (2010), menjelaskan struktur organisasi yang terdesentralisasi diperlukan pada kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab yang semakin kompleks, yang selanjutnya memerlukan pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Pelimpahan wewenang desentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab lebih besar dalam pengambilan keputusan. Simamora dalam Nor (2009), menyatakan desentralisasi merupakan

delegasi otoritas/wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah di dalam sebuah organisasi.

Desentralisasi memindahkan titik pengambilan keputusan ke lapisan manajerial yang paling rendah untuk setiap keputusan yang mesti diambil. Kadar desentralisasi tergantung pada luasnya otoritas pengambilan keputusan yang didelegasikan manajemen puncak kepada lapisan manajemen dibawahnya. Hal ini didukung dengan penelitiannya Suryani (2016), bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja berpengaruh positif pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi. Marani dan Supomo dalam Suryani (2016), menemukan desentralisasi tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Tanggung jawab dalam pendelegasian dari top manajemen ke level manajemen yang lebih rendah akan membawa konsekwensi semakin besar tanggung jawab manajer yang lebih rendah terhadap pelaksanaan keputusan yang dibuat.

Robbins dalam Hikmah (2015), motivasi adalah sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dari definisi tersebut memfokuskan ke tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal dalam perilaku yang berkaitan dengan minat kerja, ketiga unsur kunci dalam definisi tersebut adalah upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Menurut Mia dalam Soetrisno (2010), dalam proses penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif pada kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, dan sebaliknya. Pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran

terhadap kinerja manajerial banyak dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu seperti Rusnaeni (2014) dan Hetty (2017) menunjukkan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan observasi dilapangan diperoleh informasi bahwa permasalahan yang ada pada di SKPD Kabupaten Maluku Tenggara adalah sebagai berikut :

1. Terbatasnya perhatian kepala dinas atau badan selaku pimpinan pada SKPD yang mendorong atau memotivasi *middle management* (Sekertariat, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala sub bidang, kepala seksi) sehingga untuk memenuhi tujuan organisasi kurang maksimal sehingga tidak adanya *reward* dan sanksi yang tegas dari pimpinan terhadap bawahannya, dan tidak tegas dalam melaksanakan peraturan birokrasi yang mengatur tentang pegawai sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.
2. Kurangnya partisipasi staf yang diberikan kewenangan dalam penyusunan anggaran sehingga hasil yang diharapkan tidak maksimal
3. Pelimpahan wewenang yang kurang maksimalnya terhadap *middle management* (Sekertaris, kepala bagian, kepala sub bidang, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala seksi, dan kapala unit pelaksanaan teknis) sehingga mengurangi ruang gerak *middle management* (Sekertariat, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala sub bidang, kepala seksi) untuk lebih inovatif, kreatif, dan aktif dalam pemilihan dan pemindahan staf sesuai dengan kemampuan atau *skill staff*, dan adanya pengalokasian anggaran dan keputusan *top*

management yang tidak sesuai dengan kebutuhan sehingga kurang memberikan hasil dan manfaat untuk organisasi.

4. Rendahnya kinerja manajerial pada SKPD disebabkan dengan adanya anggaran yang diterima tidak sesuai dengan perencanaan organisasi atau kebutuhan pada SKPD dikarenakan terbatasnya kemampuan anggaran yang tersedia untuk pembiayaan, kurangnya perhatian pemerintah daerah terhadap SKPD yang diperlukan untuk kepentingan Publik.

Berdasarkan hasil observasi diatas maka penelitian ini difokuskan pada permasalahan tersebut yang belum teratasi, karena dapat mempengaruhi kinerja pada SKPD pada pelayanan publik. Hasil penelitian dengan menggunakan sampel pada sektor publik (SKPD) yang berorientasi tidak mencari keuntungan, akan menunjukkan hasil yang berbeda pada perusahaan yang berorientasi mencari keuntungan (*profit*).

Prinsipnya Penyusunan anggaran yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan Kedua Atas Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2019. dimana dalam penyusunan rencana keuangan tahunan dilakukan secara terintegrasi untuk seluruh jenis belanja guna melaksanakan kegiatan pemerintahan yang didasarkan pada prinsip pencapaian efisiensi alokasi dana. Penyusunan APBD terpadu selaras dengan penyusunan anggaran yang berorientasi pada anggaran berbasis kinerja atau prestasi kerja.

Pemerintahan daerah harus sepenuhnya melaksanakan pedoman penyusunan anggaran dan dilaksanakan oleh seluruh SKPD. Dalam penelitian ini terdapat penyusunan anggaran pada SKPD yang dimana sebagian masih ketergantungan pada keputusan top manajemen (kepala dinas) dikarenakan kurangnya pelimpahan wewenang yang baik dan jelas kepada *middle management* (sekertaris, kepala bidang, kepala seksi, kepala sub bidang dan sub bagian) yang secara langsung berhubungan dengan tehnik lapangan, sehingga anggaran untuk program kerja yang direncanakan tidak sesuai dengan target yang diharapkan, rendanya motivasi kerja yang akan berakibat pada berkurangnya rendahnya kinerja manajerial terhadap tujuan organisasi (SKPD)

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi, Partisipasi, Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka untuk memperjelas objek yang diteliti, penelitian ini membatasi beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?

4. Apakah motivasi, partisipasi dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Menganalisis pengaruh pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
4. Menganalisis pengaruh motivasi, partisipasi dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi pemerintah daerah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, khususnya dalam penyusunan anggaran di tingkat SKPD, yang pada akhirnya diharapkan akan membantu terwujudnya *good government* dan *good governance*.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian tentang kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memberikan sumbangan bagi penelitian berikutnya.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Agar Penelitian yang dilakukan fokus dan berjalan dengan efektif, maka lingkup penelitian hanya dilakukan pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara.

F. Sistematika Pembahasan

Dalam penelitian ini, sistematika pembahasan terdiri atas lima bab. Masing-masing uraian secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut : BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang konsep teori acuan, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, instrumen penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional dan pengukuran variabel.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil analisis data yang merupakan tahapan setelah pengumpulan data dan membahas teori acuan sesuai dengan hasil penelitian. BAB IV

PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang penulis kemukakan sesuai dengan pembahasan yang terdapat pada bab sebelumnya.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Pengertian Manajemen SDM

Menurut Mangkunegara (2013:2), Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Siagian (2013:6), Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Menurut Hasibuan (2011:10), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Adapun Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Dari beberapa pendapat diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan

agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Dengan perencanaan sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

b. Tujuan Manajemen SDM

Menurut Jaja Jahari & M. Sobry Sutikno (2008:7) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Setiap organisasi tentunya memiliki sebuah tujuan. Dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi tinggi.

Pengertian motivasi menurut Bangun (2012:312), mengatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi. Selain itu Menurut Barelson dan steiner dalam sunyonto danang (2013:192), motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah

tercapainya tujuan organisasi. Selanjutnya Menurut Jerald Greenberg dan Robert dalam Wibowo (2012:379), menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Menurut Rivai Veithzal (2011:837), mengatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu tuntut mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Selain itu George R Terry dalam Serdamayanti (2014:233) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Sedangkan menurut Serdamayanti (2014:233), motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Kemudian Edy Sutrisno (2016:110) menyebutkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja.

Beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong individu dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi

b. Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan daripada motivasi yang dikemukakan oleh Yuniarsih dalam Marjuni Sukmawati (2017:95) yaitu:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja karyawan.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi pengguna alat-alat dan bahan baku.

Tujuan motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang sangat penting bagi karyawan dan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

c. Jenis-Jenis Motivasi

Yuniarsih dalam Marjuni Sukmawati (2017:95-96), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

1) Motivasi Positif

Motivasi Positif yaitu motivasi yang diberikan manajer untuk memotivasi atau merangsang karyawan bawahannya dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi, sehingga meningkatkan semangat untuk bekerja.

2) Motivasi Negatif

Motivasi Negatif yaitu memotivasi yang diberikan manajer kepada karyawan bawahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh dengan memberikan hukuman. Hal ini dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan semangat kerja karena karyawan takut mendapatkan hukuman. Namun dalam jangka waktu panjang hal tersebut dalam menimbulkan dampak kurang baik.

Penggunaan dua jenis motivasi tersebut harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi ialah kapan motivasi positif dan motivasi negative dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negative untuk jangka pendek. Akan tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

d. Sumber Motivasi

Menurut Suwatno dan Priansa (2013 : 174-176) teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa di golongan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik).

1) Motivasi Intrinsik

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu selalu ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Faktor individu yang biasa mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah:

- a) Minat, seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minat nya.
- b) Sikap Positif, seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.
- c) Kebutuhan, setiap orang yang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya.

Jenis motivasi ini timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan atau dorongan dari orang lain, tetapi atas dasar kemauan diri sendiri. Motivasi pada dasarnya memang ada dalam diri setiap orang, seperti kata asal motivasi yaitu motif yang berarti daya penggerak untuk melakukan sesuatu.

2) Motivasi Ektrinsik

Motif ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Ada dua faktor utama di dalam organisasi yang membuat karyawan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor itu, antara lain :

- a) Motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri
- b) Faktor kesehatan kerja, merupakan kebijakan administrasi perusahaan yang baik, supervisi teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Jenis motivasi ekstrinsik ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu tindakan.

e. Pendekatan-Pendekatan motivasi

Terdapat bermacam-macam pendekatan motivasi. Menurut Bangun (2012:313-316) dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi 4 pendekatan antara lain :

- a. Pendekatan Tradisional
Pendekatan tradisional (*traditional approach*) pertama sekali dikemukakan oleh Frederick W.Taylor dari manajemen ilmiah (*scientific management school*). Dalam model ini yang menjadi titik

beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya. Makin banyak yang diproduksi, maka makin besar pula penghasilan yang mereka peroleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.

b. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia (*human relation model*) selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dari pendekatan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan social serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

c. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Para pencetus teori lainnya seperti McGregor dan ahli – ahli lain, melontarkan kritik kepada model hubungan manusia dengan mengatakan konsep tersebut hanya merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja seperti uang dan hubungan sosial. Berbeda dengan pendekatan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

f. Teori-Teori Motivasi

Secara umum teori motivasi dibagi dalam dua kategori, yaitu teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada kebutuhan dan sasaran tujuan, dan teori proses yang banyak berkaitan dengan bagaimana orang berperilaku dengan cara tertentu, (Uno, 2008:39).

Teori pada penelitian ini peneliti lebih membahas mengenai teori proses, yaitu lebih spesifik ke teori harapan (*expectancy theory*).

1) Teori harapan (*expectancy theory*).

Menurut Surya Dharma dalam Yuli Antina Aryani (2014) Ketiga teori motivasi yang paling banyak memberikan kontribusinya terhadap falsafah manajemen kinerja adalah yang berkenaan tujuan (*goals*), dorongan (*Reinforcement*) dan harapan (*Expectancy*). Teori harapan sebagaimana yang dikembangkan oleh Vroom dalam Dharma Surya (2005:14) menyatakan bahwa agar dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan kinerja tinggi, karyawan harus:

- a) Merasa mampu mengubah perilaku mereka.
- b) Merasa yakin bahwa perubahan perilaku mereka dapat menghasilkan imbalan.
- c) Memberikan nilai imbalan yang memadai sehingga membawa perubahan perilaku.

Teori harapan juga dikemukakan oleh Victor H.Vroom dalam Suwatno dan Priansa (2013:141) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Teori harapan didasarkan atas harapan, nilai, dan pertautan.

Teori harapan ini mengandung tiga variable, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, serta hubungan antara usaha dengan prestasi kerja. Yang dimaksud dengan daya tarik ialah sampai sejauh mana seseorang

merasa pentingnya hasil yang diperoleh dalam penyelesaian tugasnya. Yang dimaksud dengan kaitan antara prestasi dengan imbalan ialah tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerja dengan pencapaian hasil tertentu. Adapun kaitan antara usaha dengan prestasi ialah persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi, (Menurut Suwatno dan Priansa, 2013:141).

Selanjutnya Suwatno dan Priansa (2013:141) mengemukakan daya tarik teori harapan mengandung tiga hal, yaitu:

- a) Teori ini menekankan imbalan. Artinya, menurut teori ini terdapat keyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh para karyawan.
- b) Para pemimpin harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima. Teori harapan ini menekankan perilaku yang diharapkan dari para karyawan. Artinya, teori ini menekankan pentingnya keyakinan dalam diri karyawan tentang apa yang diharapkan oleh organisasi dari padanya dan prestasi kerja dinilai dengan menggunakan kriteria yang rasional dan objektif.
- c) Teori ini menyangkut harapan. Artinya, teori ini tidak menekankan apa yang realistis dan rasional. Yang ditekankan ialah harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu akan menentukan tingkat usahanya, bukan hasil itu sendiri

Hasibuan dalam Soetrisno (2010) menyatakan teori harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Sedangkan Wibowo dalam Soetrisno (2010) menjelaskan kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai

tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Motivasi akan tinggi sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima seorang individu atas kinerja yang tinggi memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan individual (Robbins dalam Soetrisno, 2010).

Konsisten dengan teori harapan, usaha harus ditingkatkan ketika karyawan melihat bahwa penghargaan diberikan berdasarkan kriteria kinerja. Kinerja karyawan adalah sebuah fungsi (f) dari interaksi kemampuan (A) dan motivasi (M); yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M)$, apabila salah satu dari keduanya tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negative. Jadi, selain motivasi, kemampuan (berupa kecerdasan dan ketrampilan) seorang individu harus mempertimbangkan ketika menjelaskan dan memprediksi kinerja karyawan dengan akurat. Tetapi, ternyata masih ada factor lagi yaitu peluang untuk bekerja (*opportunity to perform, O*), sehingga terbentuk fungsi $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$. Menurut Robbin dalam Soetrisno (2010). Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, mungkin ada rintangan-rintangan yang menghalangi kinerja. Jadi teori harapan (*Expectancy*) dapat merubah perilaku individu agar lebih baik, sehingga dalam proses penganggaran mempengaruhi harapan atas *outcome* yang akan diterima.

3. Partisipasi anggaran

a. Pengertian Partisipasi Anggaran

Menurut Garrison et al (2013:385), Anggaran partisipatif merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segalatingkatan. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2013:223), menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah pendekatan

penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas. Selanjutnya Dharmanegara (2010:19) menyebutkan bahwa, partisipasi anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.

Menurut Rahayu Sri dan Andry Arifian (2013:11), mengatakan penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajer pada semua tingkatan) dalam organisasi. Sedangkan menurut Nafarin M (2012:11), Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran yaitu proses dalam suatu organisasi dimana melibatkan manajer level bawah, manajer level menengah dan manajer level atas dari suatu organisasi dalam penyusunan anggaran sampai pada proses pengambilan keputusannya. Tingkat keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran pada masing-masing manajerial dalam organisasi berbeda-beda sesuai dengan tingkat tanggung jawab yang dimilikinya. Dengan demikian terbentuknya kerjasama untuk mencapai tujuan dan menentukan suatu rencana. Sukses atau gagalnya para manajer dalam suatu perusahaan dalam melaksanakan anggaran

adalah merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan ataupun kegagalan manajerial perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya

b. Manfaat Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen and Mowen (2013:225), manfaat dari partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

Anggaran partisipatif mengkomunikasikan, mendorong kreativitas serta meningkatkan tanggungjawab dan tantangan manajer level bawah dan mencegah yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar.

Partisipasi anggaran pada intinya menuntut adanya kerjasama untuk menyusun anggaran. Karena manajemen puncak biasanya kurang mengetahui operasi secara terperinci sehari-hari sehingga membutuhkan data anggaran terperinci dari bawahannya. Di sisi lain, manajer puncak mempunyai perspektif strategis secara menyeluruh dalam pembuatan anggaran secara umum.

c. Keunggulan Partisipasi Anggaran

Menurut Garrison et al (2013:384), menyatakan keunggulan anggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

- 1) Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- 2) Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan handal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
- 3) Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
- 4) Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis

dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam ini tidak akan timbul.

d. Kelemahan Partisipasi Anggaran

Kelemahan Partisipasi Anggaran Menurut Hansen dan Mowen (2013:448), ada tiga tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu:

- 1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- 2) Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutup anggaran).
- 3) Partisipasi semu (*pseudo participation*).

Tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat partisipasi anggaran dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dalam menyiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kerja. Partisipasi yang terlalu ketat dapat memastikan kegagalan dalam pencapaian standar dan membuat manajer frustrasi. Triknya adalah membuat para manajer dalam anggaran partisipatif menetapkan tujuan yang tinggi, tetapi dapat dicapai.

Senjangan anggaran atau menutup anggaran (*padding the budget*) muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja. Manajemen puncak harus berhati-hati dalam meninjau anggaran yang diajukan para manajer tingkat bawah dan menyediakan input data untuk menurunkan kelonggaran dalam anggaran.

Partisipasi semu merupakan partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah atas proses penganggaran yang sudah ditetapkan jumlahnya oleh manajemen puncak. Manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah bukan untuk mencari input sebenarnya,

akibatnya tidak satu pun manfaat keperilakuan dari partisipasi yang akan didapat. Masalah-masalah tersebut harus menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan agar kemungkinan untuk terjadi dapat diminimalisir. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat diatasi dengan mengajak para manajer berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi tetapi realistis untuk dicapai. Manajer puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan bila dibutuhkan.

4. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan, (Marani dan Supomo dalam Suryani, 2016). Struktur organisasi yang disertai dengan tingkat pelimpahan wewenang sentralisasi yang tinggi, menunjukkan bahwa semua keputusan yang penting ditentukan pimpinan (manajemen) puncak, sementara manajemen pada tingkat menengah atau bawahannya hanya mempunyai sedikit wewenang didalam pembuatan keputusan. Sebaliknya tingkat pelimpahan wewenang desentralisasi yang tinggi memberikan gambaran bahwa pimpinan puncak mendelegasi wewenang dan pertanggungjawaban pada bawahannya, dan bawahan diberi wewenang untuk membuat berbagai keputusan (Riyadi dan Slamet dalam Pitriani, 2016).

Menurut Bruns dan Waterhouse dalam Soetrisno (2010), manajer dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya tinggi merasa dirinya orang yang paling

berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, dan merasa dipuaskan dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Sebaliknya dalam organisasi dengan tingkat desentralisasi rendah (sentralisasi) manajer merasa dirinya dianggap kurang bertanggungjawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran dan mengalami tekanan atasan. Selanjutnya menurut Riyadi dalam Suryani (2016), menyatakan bahwa ciri-ciri organisasi dengan derajat desentralisasi yang tinggi menunjukkan unit-unit yang berada pada tingkat yang lebih rendah, lebih memiliki otonomi daripada organisasi dengan derajat desentralisasi yang rendah (sentralisasi). Dalam organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi tinggi, bawahan diberi kekuasaan yang formal dalam melaksanakan kegiatan hariannya. Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2010:31), menjelaskan beberapa manfaat yang diperoleh dari pelimpahan wewenang, yaitu :

- a. Pemimpin tertinggi mendapatkan kesempatan yang cukup untuk memikirkan keputusan-keputusan dan melaksanakan tugas-tugas yang penting saja dalam melaksanakan tugas pokok organisasi
- b. Setiap keputusan dan perintah sesuai dengan sifat penting atau tidak, dapat ditetapkan pada jenjang kepemimpinan yang tepat sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja sehingga dapat mengurangi atau meniadai birokrasi yang tidak perlu.
- c. Keputusan-keputusan dan perintah-perintah dapat diberikan secara tepat, tanpa kekhawatiran terjadi penyalahgunaan wewenang, karena setiap pemimpin berkewajiban menyampaikan pertanggungjawabannya.
- d. Memperbesar partisipasi dan meningkatkan dedikasi serta loyalitas pada kebersamaan dan bahkan pada pemimpin, karena setiap anggota kelompok merasa ikut berperan serta sesuai dengan posisinya masing-masing
- e. Mendorong dan mengembangkan inisiatif, kreativitas dan kemauan untuk berpartisipasi dibidang masing-masing.
- f. Menghilangkan sikap dan sifat menunggu perintah atau keputusan pimpinan level atas atau pimpinan lainnya sehingga kehidupan organisasi menjadi dinamis
- g. Pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat, meskipun pimpinan berhalangan karena sesuai wewenang yang dilimpahkan tetap dapat

diambil keputusankeputusan oleh para pembantu pimpinan di bidang-bidangnya masing-masing.

- h. Pimpinan level atas berkesempatan memberikan latihan kepemimpinan, sehingga selalu tersedia kader-kader pengganti yang berkualitas, yang merumuskan kepemimpinan organisasi pada masa-masa mendatang.

5. Anggaran, Penganggaran, Fungsi dan Manfaat Anggaran

Anggaran sebagai salah satu alat bantu manajemen memegang peranan penting karena dengan anggaran manajemen dapat merencanakan, mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan. Menurut Halim dan Kusufi (2016:48), anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja. Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang (Nafarin M, 2012:19). Sedangkan menurut Halim dan Kusufi (2016:48), anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja. Salnjutnya menurut Rahayu Sri dan Andry Arifian Rachman (2013:4) anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujan tertentu, sedangkan pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Jadi disimpulkan bahwa anggaran dan tujuan anggaran memberikan batasan merupakan rencana operasi keuangan suatu organisasi yang diwujudkan dalam bentuk finansial dan disusun secara sistematis untuk periode waktu tertentu yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang akan digunakan untuk membiayai pengeluaran tersebut dan memberikan informasi kepada manajemen dalam pengambilan keputusan

Menurut Munandar (2001:5-6), definisi anggaran dibedakan menjadi 4 unsur penting yaitu:

- a. Rencana adalah penentuan terlebih dahulu mengenai aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Anggaran juga merupakan rencana, karena anggaran merupakan perencanaan terlebih dahulu tentang kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang. Hanya saja anggaran merupakan suatu perencanaan yang mempunyai spesifikasi khusus, misalnya disusun secara sistematis mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter. Dengan demikian, jelas bahwa anggaran merupakan salah satu bagian saja dari rencana perusahaan.
- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok yaitu kegiatan pemasaran (marketing), kegiatan produksi (producing), kegiatan pembelanjaan (financing), kegiatan administrasi (administrating), dan kegiatan yang berhubungan dengan masalah personalia (personnel).
- c. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai macam kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Dengan unit moneter dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan, serta dianalisa lebih lanjut.
- d. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran (forecast) tentang apa yang terjadi dan apa yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Dalam kaitannya dengan masalah jangka waktu (periode) anggaran, dikenal dua macam anggaran yaitu:
 - 1) Anggaran strategis (strategic Budget), adalah suatu budget yang berlaku untuk jangka waktu panjang yaitu yang melebihi satu periode akuntansi (lebih dari satu tahun).

- 2) Anggaran taktis (tactical Budget), adalah suatu budget yang berlaku untuk jangka waktu yang pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Budget yang disusun untuk satu periode akuntansi (setahun penuh) dinamakan Budget periodik (periodical budget), sedangkan budget yang disusun untuk jangka waktu yang kurang dari satu periode akuntansi (misalnya hanya untuk jangka tiga bulanan) dinamakan budget bertahap (continuous budget).

Mardiasmo (2011:15), menjelaskan anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program dan dibiayai dengan uang publik. Sedangkan menurut Bastian Indra (2013:69), adalah anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Disimpulkan bahwa anggaran sektor publik merupakan rencana finansial yang menyatakan rincian seluruh aspek kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi sektor publik, yang direpresentasikan dalam bentuk rencana pendapatan dan pengeluaran yang dinyatakan dalam satuan moneter dan didanai dengan uang publik.

Anggaran berbeda dengan penganggaran. menurut Mardiasmo (2011:61), mengemukakan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif kecil nuansa politiknya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Penganggaran sector publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana

untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja (output) serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran (Munandar dalam Hidayat dan Fauziah, 2010).

Menurut Nafarin M (2013:5), seluruh fungsi anggaran di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi:

a. *Planning* (Perencanaan)

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. didalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. termasuk didalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

c. *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien

Menurut Halim dan Kusufi (2016:48), lebih jauh menyatakan fungsi anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu:

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan
Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.
- b. Anggaran sebagai alat pengendalian
Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*), terlalu rendah (*underspending*), salah sasaran (*missappropriation*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).
- c. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal
Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah, digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran sektor publik dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi dan estimasi ekonomi.
- d. Anggaran sebagai alat politik
Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu.
- e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi
Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan sub-organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dilakukan oleh bagian/ unit kerja lainnya.
- f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja
Kinerja eksekutif dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa hasil yang dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.
- g. Anggaran sebagai alat motivasi
Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar dapat bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang ditetapkan.
- h. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik
Masyarakat dan elemen masyarakat lainnya nonpemerintah, seperti LSM, Perguruan Tinggi, Organisasi Keagamaan, dan organisasi masyarakat lainnya, harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Keterlibatan mereka dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Keterlibatan langsung masyarakat dalam proses penganggaran dapat dilakukan mulai dari proses penyusunan perencanaan pembangunan maupun rencana kerja pemerintah (daerah), sedangkan keterlibatan

secara tidak langsung dapat melalui perwakilan mereka di lembaga legislatif (DPR/DPRD).

Menurut Nafarin M (2013:9), proses penyusunan anggaran dibagi kedalam beberapa tahapan antara lain:

- a. Penentuan Pedoman Anggaran, anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.
- b. Persiapan AnggaranManajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan (sales budget) terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (sales forecast). Dalam tahap persiapan anggaran ini, biasanya diadakan rapat atas bagian terkait saja.
- c. Tahap Penentuan Anggaran Pada tahap ini, semua manajer dan direksi mengadakan rapat meliputi kegiatan:
 - 1) Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
 - 2) Mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran.Pengesahan dan pendistribusian anggaran
- d. Pelaksanaan anggaranUntuk kepentingan pengawasan, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Ada beberapa aspek perilaku yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran menurut Nafarin M dalam, Hidayah dan Fauziah, 2010), yaitu:

- a. Anggaran harus realistis, cermat, sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang terlalu rendah tidak mencerminkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang terlalu tinggi tidak akan tercapai dan hanya merupakan angan-angan saja.
- b. Partisipasi manajer puncak diperlukan untuk memotivasi manajer pelaksana.
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
- d. Laporan realisasi anggaran harus akurat dan tepat waktu sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Ketentuan penyusunan anggaran juga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran di sektor publik yaitu pada pemerintah daerah. Anggaran yang disusun pada pemerintah daerah adalah anggaran pendapatan dan belanja daerah, merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas

dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2019. Dalam proses penyusunan anggaran APBD agar memperhatikan prinsip- prinsip penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
- b. Tertib, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan, kepatutan dan manfaat untuk masyarakat;
- c. Tepat waktu, sesuai dengan tahapan dan jadwal yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- d. Transparan, untuk memudahkan masyarakat mengetahui dan mendapatkan akses informasi seluas-luasnya tentang APBD;
- e. Partisipatif, dengan melibatkan masyarakat; dan
- f. Tidak bertentangan dengan kepentingan umum, peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi dan peraturan daerah lainnya.

Anggaran yang baik juga memiliki manfaat menurut Herlianto Dudit

(2015:7), manfaat anggaran sebagai berikut:

- a. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
- b. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber dana yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.
- c. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
- d. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- e. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah, hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
- f. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara perusahaan dengan tujuan karyawan.

6. Kinerja Manajerial

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan menghitung indikator masukan, keluaran, manfaat dan dampak, (Mardiasmo dalam Apriansyah dkk 2014). Sedangkan menurut Cushway dalam Lina (2013) Mengatakan Bahwa kinerja diartikan sebagai suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisai dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu. Selanjutnya Rummler dan Brache dalam Suryani (2016) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

- a. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- b. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- c. Kinerja individu; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Menurut lina (2015), Kinerja manajerial merupakan suatu proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, di dalamnya terdapat interaksi antara bawahan dengan atasan yang berkaitan dengan usaha dan kegiatan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan.

Sedangkan menurut Wijayanti (2018) menyatakan bahwa Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney dkk dalam Wijayanti, 2018):

- a. Perencanaan, adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Investigasi, merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
- c. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- d. Evaluasi, adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- e. Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
- f. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
- g. Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
- h. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis Jurnal	Judul	Hasil Penelitian
1	Dista Widia Sari, Muhammad Arfan, dan Abdullah (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Kejaksaan Negeri Wilayah Aceh	Partisipasi penyusunan anggaran, kepuasan kerja, <i>job relevant information</i> dan motivasi kerja secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2	Ardyan Mustoffa dan Farida (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Di Rsud Dr. Harjono S. Ponorogo	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. • Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi, gaya kepemimpinan Dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja.
3	Yoyon Moheri dan Dista Amalia Arifah (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
4	Hetty Tanjung (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bumh Ptpn V Pekanbaru Kasus Kebun Tandun Bumh Ptpn V	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi anggaran, Komitmen organisasi, dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada BUMN PTPN V. • Uji Koefisien Determinasi (R²). partisipasi anggaran,

		Pekanbaru)	komitmen organisasi dan motivasi memiliki berpengaruh oleh variabel lain.
Tabel 2.1 Lanjutan			
No	Penulis Jurnal	Judul	Hasil Penelitian
5	Dewi Suryani (2016)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Budgetary Slack, Pelimpahan Wewenang Dan Komitmen Organisasi, Terhadap Kinerja Manajerial SKPD	Partisipasi dalam penyusunan anggaran, <i>Budgetary Slack</i> , Pelimpahan wewenang, dan Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD <i>revenue centerse</i> kabupaten / kota di Lampung.
6	Rizon Hidayadi (2015)	Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kota Pekanbaru	Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru.

Sumber: hasil *review* jurnal

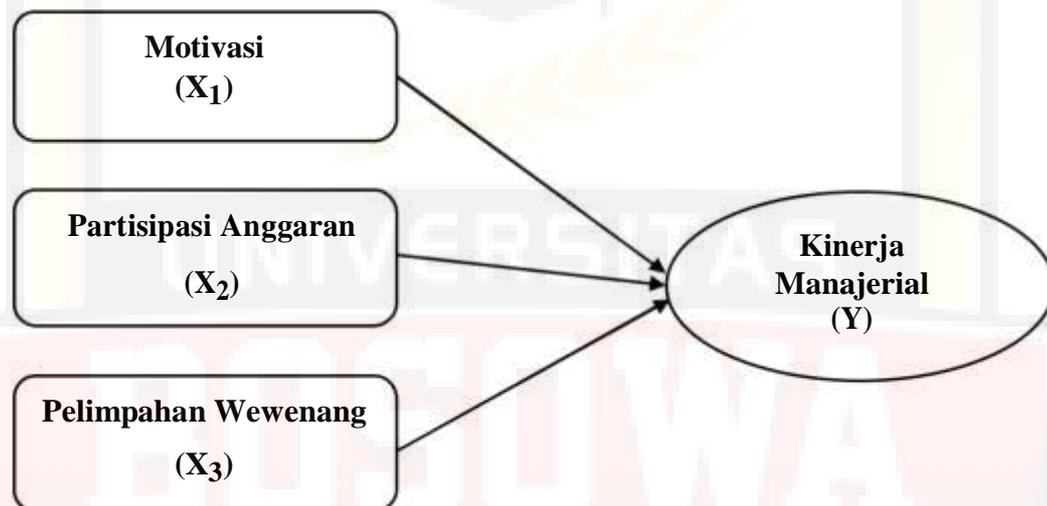
C. Kerangka Pikir

Keberhasilan pemerintah daerah didalam penyelenggaraan pemerintah apabila dapat memenuhi kebutuhan publik dan tepat sasaran, hal ini dapat dilaksanakan melalui proses penyusunan anggaran dan penggunaan anggaran tersebut berorientasi pada anggaran yang berbasis kinerja atau prestasi kerja. Penggunaan anggaran akan sesuai dengan sasaran apabila proses penyusunan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan bawahan. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi, (Mardiasmo dalam Siswati Etty, 2014). Penggunaan anggaran itu sendiri dapat dipergunakan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan, (Hofstede dalam Siswati Etty, 2014).

Beberapa penelitian tentang penyusunan anggaran yang pernah dilakukan menyimpulkan temuan yang berbeda mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian Moheri dan Arifah (2015), menyimpulkan bawa Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. ini berbeda dengan hasil penelitian Hafridebri (2013), di peroleh kesimpulan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Hetty Mariana Tanjung (2017), menyimpulkan bahwa varibel motivasi yang dimiliki oleh karyawan sangat mempengaruhi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian Dewi Suryani (2016), menyimpulkan bawa Pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD *revenue centerse* kabupaten/kota di Lampung.

Berdasarkan dari uraian dan latar belakang, tinjauan pustaka dengan teori-teori yang telah dijelaskan pada bab terdahulu terhadap penelitian ini, maka sebagai kerangka pikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



Ket:

X : Variabel Independen

Y : Variabel Dependen

→ : Berpengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan telaah teoritis, hasil-hasil penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1: Motivasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

H2: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

H3: Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

H4: Motivasi, Partisipasi dan Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:8), penelitian kuantitatif didefinisikan sebagai berikut:

Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Menurut Indrawati (2015:184), metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang mencoba melakukan pengukuran yang akurat terhadap perilaku, pengetahuan, opini, atau sikap.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah metode untuk melakukan pengukuran yang akurat dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Jika pendapat di atas dikaitkan dengan pelaksanaan penelitian, berarti penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui “Pengaruh Motivasi, Partisipasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Studi kasus Pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Se-Kabupaten Maluku Tenggara.

Sedangkan Jenis pendekatan yang peneliti gunakan adalah jenis pendekatan analisis *explanatory research*. Menurut Singarimbun dan Effendi dalam Notoatmojo M Iqbal (2018), menjelaskan *explanatory research* yaitu

penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang dirumuskan atau sering kali disebut sebagai penelitian penjelas. Penelitian ini memiliki tingkat yang tinggi karena tidak hanya mempunyai nilai mandiri maupun membandingkan tetapi juga berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan juga mengontrol suatu gejala dengan pendekatan kuantitatif.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Pada Penelitian ini dipilih objek Penelitian pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara. Waktu dalam penelitian ini adalah selama dua bulan (Bulan Mei–Juli Tahun 2019).

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Untuk melakukan penelitian, terlebih dahulu harus ditentukan populasi yang akan diteliti. Sebagaimana menurut Sugiyono (2018:80), mengenai populasi adalah sebagai berikut:

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya

Sedangkan menurut Burham Bungin (2013:101), populasi penelitian merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Sependapat dengan pendapat Sekaran Uma (2011:64), Populasi adalah

keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi. Berdasarkan pengertian dari ketiga pendapat pakar tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pengguna anggaran yaitu pejabat eselon III dan IV pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara. Adapun jumlah pejabat eselon III dan IV pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara adalah 525 populasi terdiri dari 28 SKPD. Dapat dilihat pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1
Data Populasi Penelitian

No	Nama-Nama SKPD	Jumlah
1	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	20
2	Dinas Perikanan	20
3	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	20
4	Dinas Kesehatan	20
5	Dinas Lingkungan Hidup	20
6	Dinas Ketahanan Pangan	20
7	Dinas Pariwisata	20
8	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	20
9	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	19
10	Dinas Sosial Daerah	20
11	Dinas Komunikasi dan informatika	24
12	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah	20

13	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	24
14	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	24
15	Satuan Polisi Pamong Praja	19

Tabel 3.1 Lanjutan

No	Nama-Nama SKPD	Jumlah
16	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	15
17	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	15
18	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Daerah	12
19	Dinas Perhubungan	15
20	Dinas Ketenaga Kerjaan dan Transmigrasi	15
21	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	15
22	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	15
23	Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD)	23
24	Badan Keuangan dan Aset Daerah	20
25	Badan Pendapatan Daerah	20
26	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	20
27	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	15
28	Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah	15
Total Populasi		525

Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (2019).

2. Sampel

Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua. Menurut Sugiyono (2014:120), Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila jumlah populasi besar dan tidak mungkin dilakukan penelitian terhadap seluruh anggota populasi maka dapat menggunakan sampel yang diambil dari

populasi tersebut. Sedangkan menurut Uma Sekaran (2011:104), sampel adalah sebagian dari populasi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sampel merupakan sebagian atau wakil dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang diteliti penentuan jumlah sampel yang akan diolah dari jumlah populasi yang banyak, memerlukan teknik sampling yang tepat. Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan penulis yaitu dengan menggunakan teknik *nonprobability* sampling.

Menurut Sugiyono (2014:84) *Nonprobability* sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *nonprobability* sampling yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik *sampling purposive*. Menurut Sugiyono (2014:85) *Sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Penentuan atau kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu merupakan manajer atau pimpinan setingkat dengan Sekertariat, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala sub bidang, kepala seksi, pada SKPD yang memberikan kontribusi pendapatan daerah.

Untuk menghitung penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan, maka digunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$= \quad + \quad 0$$

Keterangan:

= Ukuran sampel

N = Populasi

= Error level atau tingkat kesalahan (5%)

Dalam menentukan jumlah sampel yang akan dipilih, penulis menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5%, karena dalam setiap penelitian tidak mungkin hasilnya sempurna 100%, makin besar tingkat kesalahan maka semakin sedikit ukuran sampel. Jumlah populasi sebagai dasar perhitungan yang digunakan adalah 525 orang, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= 1 + 525 \left(\frac{0,05}{2} \right)^2 \\
 &= 1 + 525 \left(\frac{0,0019}{2} \right) \\
 &= 3,5725 \\
 &= 146,95 \text{ dibulatkan menjadi } 147 \text{ orang}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus slovin diatas maka anggota populasi yang diambil sebagai sampel adalah sebanyak 147 orang responden.

D. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono, (2014:92), menyatakan bahwa Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan *skala Likert*. Menurut Sugiyono (2014:134), menyatakan bahwa *Skala Likert* digunakan untuk

mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial. Dalam penelitian ini terdapat tujuh kategori penilaian jawaban yang mengandung variasi nilai bertingkat, antara lain:

Tabel 3.2
Bobot Nilai Setiap Pertanyaan

Alternativ Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	7
Setuju	6
Agak Setuju	5
Kadang-Kadang	4
Agak Tidak Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Kusioner dikatakan reliable jika jawaban responden konsisten saat diajukan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda. Untuk menguji kualitas data yang diperoleh dari penerapan instrumen, maka diperlukan uji kualitas data yaitu uji validitas dan uji realibilitas dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Uji Kualitas Data

a) Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk mengetahui sah tidaknya instrumen kusioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kusioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti, (Ghozali, 2006). Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriteria (skor total) serta korelasi yang tinggi

pula menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula, (Sugiyono, 2013:124).

Cara untuk mencari nilai validitas dari sebuah item adalah dengan mengkolerasikan antara skor butir dengan skor total. Apabila koefisien korelasinya (r_{hitung}) lebih besar atau sama dengan (r_{tabel}) yaitu 0,3 maka pernyataan tersebut valid. Bila nilai korelasi dibawah 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan pada instrumen tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang. Untuk mencari nilai korelasinya peneliti menggunakan metode *Person Product Moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y)^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Sumber : Sugiono (2014:248)

Dimana :

r = Koefisien validitas item yang dicari

X = Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item

Y = Skor total yang diperoleh subjek dari seluruh item

$\sum x$ = Jumlah skor dalam distribusi X

$\sum y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrant dalam skor distibusi X

$\sum y^2$ = Jumlah kuadran dalam skor distribusi Y

n = Banyaknya responden

Instrument yang valid berarti instrumen yang mampu mengukur tentang apa yang diukur. Cara pengujian validitas dengan menghitung korelasi antar nilai/skor masing-masing pertanyaan dengan nilai total atau nilai rata-rata dari

nilai pertanyaan tersebut. Bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya maka dinyatakan tidak valid, (Sani dan Maharani, 2013:48).

b) Uji Reliabilitas

Menurut Indriantoro & Supomo (2013:180), konsep reliabilitas dapat dipahami melalui ide dasar konsep yaitu konsistensi. pengukuran reliabilitas menggunakan indeks numeric yang disebut koefisien. konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi diantara butir-butir pernyataan atau pernyataan dalam suatu instrument. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran Uji Reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian reliabilitas yang digunakan adalah One shot atau pengukuran sekali saja, yang mana pengukuran hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur konstruk tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas yang digunakan adalah teknik Cronbach alpha yaitu pengujian yang paling umum digunakan. Suatu variabel dikatakan reliable jika menunjukkan nilai cronbach alpha lebih besar daripada 0,60, (Ghozali, 2013:103). Kriteria yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Cronbach Alpha > 0.60 , maka pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur variabel yang diamati “Reliable”

2. Jika nilai Cronbach Alpha <0.60 ,maka pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur variable yang diamati “Tidak Reliable”. (Sijabat dalam Rosnaena 2015).

E. Variabel Penelitian

Kinerja manajerial (Y) ditetapkan sebagai variabel terika atau dependen, sedangkan variabel independen terdiri dari motivasi kerja (X1), partisipasi penyusunan anggaran (X2), dan pelimpahan wewenang (X3).

F. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif yaitu data yang berupa keterangan-keterangan dan tidak diberikan dalam bentuk angka-angka yang diperoleh melalui wawancara secara langsung dengan responden. Sedangkan data kuantitatif yaitu Data diperoleh dari pernyataan responden yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang terdapat dalam kuesioner penelitian.

Sumber data penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang peroleh dari jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang diajukan peneliti melalui wawancara, kuesioner. Sedangkan data sekunder adalah sumber data penelitian yang peroleh secara langsung oleh peneliti dari literatur, studi pustaka, jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian dalam penelitian ini.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner dan wawancara. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini

terdiri dari empat bagian. Bagian pertama berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan motivasi, bagian kedua berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan partisipasi, bagian ketiga berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan pelimpahan wewenang, dan bagian keempat berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja manajerial.

Kuesioner yang dikirimkan disertai dengan surat permohonan serta penjelasan tentang tujuan penelitian yang dilakukan. Petunjuk pengisian kuisisioner dibuat sederhana dan sejelas mungkin untuk memudahkan pengisian jawaban sesungguhnya dengan lengkap. Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan cara langsung diantarkan pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara yang diteliti.

Wawancara semi terstruktur dilakukan untuk mengeksplorasi dan mengkonfirmasi jawaban kuantitatif (kuisisioner) dari responden. Informan penelitian ini terdiri dari pihak pengguna anggaran yaitu pejabat eselon III dan IV (Sekertariat, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala sub bidang, dan kepala seksi) SKPD Kabupaten Maluku Tenggara yang meliputi, motivasi kerja, partisipasi dalam penyusunan anggaran, pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran, dan kinerja manajerial untuk memperoleh informasi tambahan.

H. Teknik Analisis Data

2. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, maksimum, minimum, sum, range, *kurtosis* dan *skewness* (kemencengan distribusi). Statistik deskriptif mendeskripsikan data menjadi sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah dipahami (Ghozali, 2016:19).

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum data dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas.

a) Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji T dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik atau uji statistik, (Ghozali, 2016:154).

Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka menunjukkan pola distribusi normal yang mengindikasikan bahwa regresi memenuhi asumsi normal. Dalam penelitian ini untuk mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak menggunakan dua cara yaitu melalui analisis grafik dan analisis statistik.

Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Suatu data dikatakan terdistribusi normal bila *Asymtotic Significance* lebih dari 0,05. Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian *Kolmogorov-Smirnov* adalah:

1. Apabila probabilitas nilai Z uji K-S signifikan $< 0,05$ secara statistik maka H_0 ditolak, yang berarti data terdistribusi tidak normal.
2. Apabila probabilitas nilai Z uji K-S tidak signifikan $> 0,05$ secara statistik maka H_0 diterima, yang berarti data terdistribusi normal.

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel bebas. Jika terjadi korelasi berarti terjadi masalah multikolinieritas, (Ghozali, 2013: 105). Multikolinieritas dapat timbul jika variabel bebas (independen) saling berkorelasi satu sama lain, sehingga multikolinieritas hanya dapat terjadi pada regresi berganda. Hal ini mengakibatkan perubahan tanda koefisien regresi. Perubahan tanda koefisien ini dapat mengakibatkan kesalahan menafsirkan hubungan antara variabel sehingga keberadaan multikolinieritas ini harus diuji.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna atau mendekati sempurna diantara variabel independen. Untuk menemukan ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance*, nilai *tolerance* $< 0,10$ $0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$

c) Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2013: 139), menyatakan Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika tidak tetap maka disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, tidak heteroskedastisitas.

Dasar analisis heterokedastisitas menurut Ghozali (2013:108), adalah sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
2. Jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Selain itu, heteroskedastisitas dapat diketahui melalui uji *glesjer*. uji *glesjer* yaitu mengkorelasikan nilai absolut residual dengan masing-masing variabel. Hasil dari uji *glejser* menunjukkan tidak ada heteroskedastisitas apabila dari perhitungan SPSS nilai probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%, (Ghozali, 2011: 143).

4. Uji Hipotesis

a) Uji Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi berganda bertujuan untuk memprediksi berapa besar kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial sedangkan variabel independen motivasi

kerja, partisipasi penyusunan anggaran, dan pelimpahan wewenang. Penggunaan regresi berganda dimaksudkan untuk mengetahui:

- a. Membentuk pola hubungan antara variabel dependen dan independen
- b. Mencari variabel mana yang sesungguhnya signifikan menjelaskan variasi dari variabel independen
- c. Variabel independen mana yang sesungguhnya berpengaruh terhadap variabel dependen, (Yami dkk, 2011: 3)

Adapun persamaan untuk menguji hipotesis secara keseluruhan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi

X1 = Motivasi dalam penyusunan anggaran

X2 = Partisipasi dalam penyusunan anggaran

X3 = Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran

e = Standar Error

b) Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh simultan variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika *probability value* (*p value*) < 0,05 ($\alpha = 5\%$), maka H_a diterima dan jika *p value* > 0,05 ($\alpha = 5\%$), maka H_a ditolak.

Uji F dapat pula dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dan F_{tabel} . Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($n-k-1$), maka H_a diterima. Artinya, secara statistik data yang ada dapat membuktikan bahwa semua variabel independen (X_1 , X_2 , X_3) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ ($n-k-1$), maka H_a ditolak. Artinya, secara statistik data yang ada dapat membuktikan bahwa semua variabel independen (X_1 , X_2 , X_3) tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

c) Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2011), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan probabilitas signifikansi 0,05. Penerimaan hipotesis dilakukan dengan kriteria: jika nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dasar dari analisis uji statistik t adalah sebagai berikut:

1. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan menolak H_a , artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terkait.
2. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan menerima H_a , artinya ada pengaruh antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

I. Definisi operasional dan Pengukuran variabel

1. Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas–tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi, (Bangun, 2012:312). Motivasi diukur dengan menggunakan dua puluh satu item pernyataan yang menggambarkan tingkat persepsi responden terhadap bagaimana keinginan pribadi apabila mengerjakan sesuatu dengan sangat baik, bentuk imbalan dan kesempatan setelah mengerjakan sesuatu dengan sangat lebih baik, dan tujuan pribadi bekerja keras dalam pekerjaan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi ini diadopsi dari penelitian Lawler dkk dalam Soetrisno (2010).

Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara tujuh skala jawaban. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 7 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti motivasi paling rendah, dan seterusnya poin 7 diberikan untuk jawaban yang berarti motivasi paling tinggi.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan *middle management*; kepala bagian, kepala bidang, sub kepala bagian, sub kepala bidang dan yang setingkatnya didalam menyusun anggaran pada SKPD, baik secara periodik maupun tahunan. partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan enam item pernyataan yang menggambarkan keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, permintaan tentang anggaran kepemimpinan, revisi anggaran, pembuatan rencana dalam anggaran akhir (final), kontribusi terhadap anggaran, pendapat atau usulan pada saat anggaran

(RKA) sedang disusun. Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi ini diadopsi dari penelitian Milani dalam Soetrisno (2010).

Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara tujuh skala jawaban. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 7 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti partisipasi paling rendah, dan seterusnya poin 7 diberikan untuk jawaban yang berarti partisipasi paling tinggi.

3. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang dalam penelitian ini adalah derajat pelimpahan wewenang, berkaitan dengan wewenang yang diberikan pimpinan pada bawahan (kepala bagian, kepala bidang, sub kepala bagian, sub kepala bidang dan yang setingkatnya) apakah bersifat sentralisasi atau desentralisasi (Gul et al dalam Soetrisno, 2010). Pelimpahan wewenang diukur dengan menggunakan enam item pernyataan yang menggambarkan pengangkatan dan pemindahan hubungan kerja pegawai dari pimpinan/kepala dinas atau instansi, pengalokasian anggaran, spesifikasi pelaksanaan tugas, pedoman kerja, keputusan operasional, dan cara pembuatan keputusan para pimpinan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur pelimpahan wewenang ini diadopsi dari penelitian Gardon dan Narayana dalam Dewi Suryani, (2016).

Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara tujuh skala jawaban. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 7 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti pelimpahan wewenang paling rendah, dan

seterusnya poin 7 diberikan untuk jawaban yang berarti pelimpahan wewenang paling tinggi.

4. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan ukuran keberhasilan manajer pada SKPD dalam mencapai tujuannya. Kinerja Manajerial adalah kinerja individu anggota dalam suatu organisasi yang kegiatannya antara lain; perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan lain-lain. Seseorang yang mendapatkan posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat kongkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny dalam Dewi Suryani, 2016). Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan 6 (enam) *item* pernyataan yang menggambarkan tingkat kinerja manajerial dalam perencanaan, kordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf (*staffing*). Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial ini adalah kuesioner “*self-rating*” yang diadopsi dari penelitian Mahoney dkk dalam Soetrisno (2010).

Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara tujuh skala jawaban. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 1 sampai 7 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti kinerja manajerial paling rendah, dan seterusnya poin 7 diberikan untuk jawaban yang berarti kinerja manajerial paling tinggi.

Tabel 3.2
Operasional Variabel

Variable	Dimensi	Indikator	Quisioner
Motivasi (X1) Instrument yang Digunakan diadopsi dari Penelitian (Lawler dkk 1977 dalam Soetrisno, 2010).	1. Apa yang diharapkan 2. Seberapa penting penghargaan	1.1. Memperoleh kenaikan insentif	Nomor 1
		1.2. Merasa lebih baik sebagai pribadi	
		1.3. Mendapat kesempatan mengembangkan keahlian dan kemampuan	Nomor 2
		1.4. Diberi kesempatan untuk mempelajari hal yang baru	Nomor 3
		1.5. Merasa telah mengerjakan sesuatu yang bermanfaat	Nomor 4
			Nomor 5

Tabel 3.2 Lanjutan

Variable	Dimensi	Indikator	Quisioner
	3. Harapan yang diinginkan.	1.6. Memperoleh kebebasan yang lebih dalam pekerjaan	Nomor 6
		1.7. Dihormati oleh rekan-rekan kerja	Nomor 7
		1.8. Memperoleh penghargaan dari pimpinan anda	
		1.9. Merasa rekan-rekan sekerja lebih bersahabat	Nomor 8
		2.1. Jumlah insentif yang anda peroleh	Nomor 9
		2.2. Kesempatan yang miliki untuk mengerjakan sesuatu yang membuat merasa lebih sebagai pribadi	Nomor 1
		2.3. Kesempatan mengembangkan keahlian dan kemampuan	Nomor 2
		2.4. Kesempatan untuk mempelajari hal yang baru	
		2.5. Kesempatan untuk merasa anda telah mengerjakan	

	sesuatu yang bermanfaat	Nomor 3
	2.6. Tingkat kebebasan yang anda miliki dalam pekerjaan	
	2.7. Penghargaan yang diterima dari rekan-rekan sekerja	Nomor 4
	2.8. Penghargaan yang diterima dari atasan anda	Nomor 5
	2.9. Persahabatan dengan rekan-rekan sekerja	
	3.1. Bekerja Keras → Produktif Tiggi	Nomor 6
	3.2. Bekerja Keras → Dilaksanakan Dengan Baik	
	3.3. Bekerja Keras → Kinerja yang lebih baik	Nomor 7
		Nomor 8
		Nomor 9
		Nomor 1
		Nomor 2
		Nomor 3

Tabel 3.2 Lanjutan

Variable	Dimensi	Indikator	Quisioner
Partisipasi	1. Tingkat	1.1. keterlibatan dalam	Nomor 1
Anggaran (X2)	keterlibatan	penyusunan anggaran	
Instrument yang	dalam proses	1.2. Kebutuhan sertaan dalam	



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Deskripsi Lokasi Penelitian

a. Aspek Geografi

Luas Wilayah Kabupaten Maluku Tenggara $\pm 7.856,70 \text{ Km}^2$, dengan luas daratan $\pm 4.676,00 \text{ Km}^2$ dan luas perairannya $\pm 3.180,70 \text{ Km}^2$. Kabupaten Maluku Tenggara hanya terdiri atas 1 Gugusan Kepulauan yaitu: Gugusan Kepulauan Kei yang terdiri atas Kepulauan Kei Kecil dengan Luas seluruhnya $722,62 \text{ Km}^2$ dan Pulau Kei Besar dengan Luas $550,05 \text{ Km}^2$. Dengan jumlah Pulau tersebut sebanyak 25 buah pulau.

Luas Kabupaten Maluku Tenggara menurut Kecamatan dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1.

Luas Kabupaten Maluku Tenggara Menurut Kecamatan

Kecamatan	Luas daratan (Km^2)	Luas Perairan (km^2)	Luas Total (km^2)
Kei Kecil	1.167,69	492,52	1.660,21
Kei Kecil Barat	426,70	629,30	1.056,00
Kei Kecil Timur	547,04	497,35	1.044,39
Kei Besar	1.272,05	523,78	1.795,83
Kei Besar Utara Timur	721,86	328,42	1.050,28
Kei Besar Selatan	540,67	709,32	1.249,99

Jumlah

4.676,00

3.180,70

7.856,70

Sumber: BAPPEDA Kabupaten Maluku Tenggara (2019).



Administrasi pemerintahan Kabupaten Maluku Tenggara dengan ibukota Langgur terbagi atas 11 (sebelas) kecamatan yang meliputi satu kelurahan dan 192 Ohoi (Desa). Selain wilayah administratif Pemerintahan, Kabupaten Maluku Tenggara juga terbagi dalam beberapa wilayah pemerintahan adat atau *Ratschap* yang dipimpin seorang Raja (*Rat*). Setiap kepala *Ratschap* membawahi beberapa ohoi (desa/dusun) atau wilayah adat.

Kabupaten Maluku Tenggara terletak di provinsi Maluku, yang secara Geografis terletak pada koordinat 131° - 133° 5 Bujur Timur dan 5° – $6,5^{\circ}$ Lintang Selatan. Kondisi geografis Kabupaten Maluku Tenggara terdiri dari kawasan pesisir dan pulau-pulau kecil yang memiliki banyak selat dan teluk serta garis pantai yang panjang. Adapun letak dan batas wilayahnya menurut Geografis dibatasi berdasarkan arah mata angin antara lain adalah sebagai berikut:

- Sebelah Selatan : Laut Arafura
- Sebelah Utara : Irian Jaya Bagian Selatan, Wilayah Kota Tual.
- Sebelah Timur : Kepulauan Aru
- Sebelah Barat : Laut Banda dan bagian Utara Kepulauan Tanimbar.

Kepulauan Maluku Tenggara memiliki satu gugusan kepulauan yaitu Gugusan Kepulauan Kei yang terdiri atas Kepulauan Kei Kecil (Nuhu Roa) dengan luas $465,11 \text{ km}^2$ dan Pulau Kei Besar (Nuhu Yut) dengan luas $545,63 \text{ km}^2$.

b. Aspek Demografi

Jumlah penduduk Kabupaten Maluku Tenggara selama kurun waktu 2013-2015 menurut angka proyeksi BPS rata-rata tumbuh sebesar 0,29 persen. Pada tahun 2013, jumlah penduduk Kabupaten Maluku Tenggara sebanyak 98.073

jiwa naik menjadi 98.648 jiwa di tahun 2015, sementara menurut catatan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Maluku Tenggara, pada tahun 2013 jumlah penduduk Kabupaten Maluku Tenggara sebanyak 140.617 jiwa mengalami koreksi pada saat pemutakhiran data menjadi sebesar 136.811 jiwa pada tahun 2015. Rata-rata kepadatan penduduk Kabupaten Maluku Tenggara tahun 2015 menurut BPS sebanyak 95,64 orang per km² dan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sebanyak 135,1 orang per km².

Tabel 4.2
Jumlah Dan Komposisi Penduduk Kabupaten Maluku Tenggara
Tahun 2013 – 2015

No	Uraian	Tahun					
		2013		2014		2015	
		BPS	Dukcapil	BPS	Dukcapil	BPS	Dukcapil
1	Jumlah Penduduk (jiwa)	98.073	140.617	98.474	135.272	98.648	136.811
2	Rata-rata Kepadatan Penduduk (jiwa/Km ²)	95	136	97	134	95,64	135,1
Komposisi Penduduk, menurut Jenis Kelamin							
3	- Laki – Laki (jiwa)	48.117	69.486	48.372	66.964	48.416	67.122
	- Perempuan (jiwa)	49.956	71.129	50.102	68.308	50.268	69.689

Sumber : Maluku Tenggara Dalam Angka, Bebearapa terbitan, 2019

Berdasarkan jenis kelamin, BPS mencatat pada tahun 2013 jumlah penduduk laki-laki sebanyak 48.117 jiwa dan perempuan 49.956 jiwa, naik menjadi 48.416 laki-laki dan 50.268 perempuan pada tahun 2015. Selain itu,

berdasarkan data Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Maluku Tenggara, pada tahun 2013 jumlah penduduk laki-laki sebanyak 69.486 jiwa dan perempuan 71.129 jiwa, setelah pemutakhiran data, pada tahun 2015 jumlah penduduk laki-laki 67.122 jiwa dan perempuan 69.689 jiwa.

Berdasarkan deskripsi karakteristik wilayah di atas, wilayah yang memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai kawasan budidaya dengan berpedoman pada RTRW Kabupaten Maluku Tenggara Tahun 2012-2032 meliputi :

A. Kawasan peruntukan hutan produksi terdiri atas :

1. Kawasan hutan produksi terbatas terdapat di Kecamatan Kei besar Selatan di Ohoi Weduar, Tutrean, Sather, dan Tamangil
2. Kawasan hutan produksi tetap terdapat di Kei Besar di Ohoi Ohoingan, Udar, Werka dan Waur; dan Kei Kecil di Ohoi Ibra, Ngabub, Semawi, Marfun Ohoinol, dan Warwut.
3. Kawasan hutan produksi yang dapat dikonversi terdapat di Kecamatan Kei Kecil Timur, Kecamatan Kei Kecil, serta Pulau Kei Besar Bagian Tengah dan Utara.

B. Kawasan peruntukan pertanian terdiri atas :

1. Kawasan budidaya tanaman pangan dan hortikultura meliputi kawasan pertanian lahan kering untuk pengembangan budidaya padi ladang, palawija dan hortikultura, dan kawasan pertanian lahan kering terdapat di beberapa kecamatan di Pulau Kei Kecil dan Kei Besar.
2. Kawasan budidaya perkebunan

- a. Perkebunan pala, jambu mete dan kelapa serta holtikultura di Kecamatan Kei Besar Selatan, Kecamatan Kei Besar Utara dan Kecamatan Kei Besar.
 - b. Perkebunan kelapa, jambu mete dan holtikultura di Kecamatan Kei Kecil dan Kei Kecil Timur.
3. Kawasan peternakan meliputi:
- a. Peternakan sapi, kerbau, kambing, babi dan unggas berada dikawasan padang rumput dan semak;
 - b. Kawasan pengolahan hasil ternak, pengolah kulit, dan sebagainya berada di Kecamatan Kei Kecil Timur.
- C. Kawasan peruntukan perikanan terdiri atas
1. Kawasan perikanan tangkap meliputi hampir seluruh wilayah pesisir dan perairan yang ada di Kabupaten.
 2. Kawasan budidaya perikanan laut meliputi wilayah bagian Barat Kei Kecil dan Selatan Kei Besar.
- D. Kawasan peruntukan industri diutamakan pada pengembangan industri yang mengolah hasil perikanan, pertanian dan perkebunan dengan mengacu pada pengembangan kawasan perindustrian ramah lingkungan yang terdapat di kawasan perkotaan Langgur, Rumat, Letvuan, Danar dan Elat.
- E. Kawasan peruntukan pariwisata terdiri atas :
1. Kawasan pariwisata alam meliputi:
 - a. kawasan pariwisata bahari di perairan pantai Barat Kei Kecil (Pantai Ngurbloat, Pantai Ohoililir, Pantai Ohoidertawun), Perairan Nuhufit

dan perairan pantai Barat Kei Besar (Pantai Daftel, Pantai Ler Ohoilim), serta perairan Selatan Kei Besar (pantai dan perairan Weduar Feer).

- b. kawasan pariwisata alam lainnya di pegunungan Daab Kei Besar, kawasan hutan mangrove dan pemandian alam di Ohoi Evu dan Warwut.
2. Kawasan pariwisata budaya meliputi Kota Langgur, Ohoi Tanimbar Kei, Ohoi Elaar, Ohoi Semawi, Ohoi Sathean di Kei Kecil serta Ohoi Banda Ely dan Ohoiwait di Kei Besar.
3. Kawasan pariwisata agro meliputi kawasan pariwisata agro mangga dan rambutan di Ohoi Ohoinol dan pariwisata agro salak di Ohoi Namar serta pariwisata agro mangga di Ohoi Mun.
4. Kawasan peruntukan pertahanan dan keamanan meliputi kawasan Angkatan Udara dan bandara yang berlokasi di Pulau Kei Kecil.
5. Kawasan peruntukan permukiman terdiri atas :
 - a. Pengembangan kawasan peruntukan permukiman perkotaan melalui optimalisasi pemanfaatan ruang kawasan permukiman yang telah ada dan pengembangan permukiman baru di Kecamatan Kei Kecil terutama di kawasan segitiga Langgur-Kolser-Faan, kawasan bandara di Ohoi Ibra dan kawasan pelabuhan penumpang barang di Uf (Danar).
 - b. Pengembangan permukiman perdesaan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan pusat-pusat kegiatan.

6. Kawasan jasa dan perdagangan dikembangkan di sepanjang koridor

Watdek-Sathean meliputi:

- a. kawasan perdagangan dengan skala pelayanan regional dan lokal di perkotaan Langgur dan beberapa ibukota kecamatan
- b. kawasan pusat perbelanjaan atau pertokoan yang merupakan fasilitas pelayanan regional dan lokal terdapat di perkotaan Langgur.

2. Deskripsi Tanggapan Penelitian

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari hasil observasi dan dilapangan melalui pembagian kuesioner kepada seluruh responden yang berjumlah 133 orang. Bahwa tanggapan responden terkait dengan variabel motivasi, partisipasi, dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara, dalam hal ini jawaban tersebut terdapat tingkat interval pada penelitian ini yaitu :

- a) Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS),
- b) Skor 2 untuk tidak setuju (TS),
- c) Skor 3 untuk agak tidak setuju (ATS),
- d) Skor 4 untuk kadang-kadang atau netral (KK/N),
- e) Skor 5 untuk agak setuju (AS).
- f) Skor 6 untuk setuju (S).
- g) Skor 7 untuk sangat setuju (SS).

Persepsi responden terhadap setiap butir pertanyaan dapat dilihat dari besar kecilnya suatu presentase responden dalam memilih tingkat interval diatas. Adapun persepsi responden terhadap tiap-tiap butir pertanyaan dapat dijelaskan sebagai berikut ini :

a) Motivaasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas–tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi, (Bangun, 2012:312). Menurut Motivasi diukur dengan menggunakan 21 satu item pernyataan yang menggambarkan tingkat persepsi responden terhadap bagaimana keinginan pribadi apabila mengerjakan sesuatu dengan sangat baik, bentuk imbalan dan kesempatan setelah mengerjakan sesuatu dengan sangat lebih baik, dan tujuan pribadi bekerja keras dalam pekerjaan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi ini diadopsi dari penelitian Lawler dkk dalam Soetrisno (2010). hasil pengukurannya dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.3
Tanggapan Responden Variabel Motivasi (X2)

Keterangan	Jawaban Responden							Mean	
	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS		
	1	2	3	4	5	6	7		
X1.1	Orang	3	9	1	4	12	67	37	5.72
	%	2,3%	6,8%	0,8%	3,0%	9,0%	50,4%	27,1%	
X1.2	Orang	4	7	3	6	6	69	38	5.72
	%	3,0%	5,3%	6,8%	4,5%	4,5%	51,9%	28,6%	
X1.3	Orang	1	0	0	2	2	68	60	6.37
	%	0,8%	0	0	1,5%	1,5%	51,1%	45,1%	
X1.4	Orang	1	0	1	3	2	73	53	6.28
	%	0,8%	0	0,8%	2,3%	1,5%	54,9%	39,8%	
X1.5	Orang	0	1	2	4	2	69	55	6.26
	%	0	0,8%	1,5%	3,0%	1,5%	51,9%	41,4%	
X1.6	Orang	3	13	13	13	10	60	21	5.09

	%	2,3%	9,8%	9,8%	9,8%	7,5%	45,1%	15,8%	
X1.7	Orang	2	9	8	6	14	77	17	5.41
	%	1,5%	6,8%	6,0%	4,5%	10,5%	57,9%	12,8%	
X1.8	Orang	1	7	3	14	17	61	30	5.72
	%	0,8%	5,3%	2,3%	10,5%	12,8%	45,9%	22,6%	
X1.9	Orang	0	3	2	2	13	76	37	6.02
	%	0	2,3%	1,5%	1,5%	9,8%	57,1%	27,8%	
X1.10	Orang	2	14	9	6	18	68	16	5.2
	%	1,5%	10,5%	6,8%	4,5%	13,5%	51,1%	12,0%	
X1.11	Orang	1	4	0	2	4	91	31	6.02
	%	0,8%	3,0%	0	1,5%	3,0%	68,4%	23,3%	

Tabel. 4.3 Lanjutan

Keterangan		1	2	3	4	5	6	7	Mean
X1.12	Orang	1	1	0	2	5	66	58	6.3
	%	0,8%	0,8%	0	1,5%	3,8%	49,6%	43,6	
X1.13	Orang	0	1	0	2	4	82	44	6.24
	%	0	2,3%	0	1,5%	3,0%	61,7%	33,1%	
X1.14	Orang	0	2	1	3	10	76	41	6.11
	%	0	1,5%	0,8%	2,3%	7,5%	57,1%	30,8%	
X1.15	Orang	4	10	9	9	16	62	23	5.26
	%	3,0%	7,5%	6,8%	6,8%	12,0%	46,6%	17,3%	
X1.16	Orang	1	8	10	10	21	68	15	5.3
	%	0,8%	6,0%	7,5%	7,5%	15,8%	51,1%	11,3%	
X1.17	Orang	3	3	8	6	17	72	24	5.58
	%	2,3%	2,3%	6,0%	4,5%	12,8%	54,1%	18,0%	
X1.18	Orang	0	0	2	1	8	72	50	6.26
	%	0	0	1,5%	0,8%	6,0%	54,1%	37,6%	

X1.19	Orang	0	1	0	2	9	66	55	6.29
	%	0	0,8%	0	1,5%	6,8%	49,6%	41,4%	
X1.20	Orang	0	1	0	2	6	82	42	6.21
	%	0	0,8%	0	1,5%	4,5%	61,7%	31,6%	
X1.21	Orang	0	1	0	1	6	65	60	6.36
	%	0	0,8%	0	0,8%	4,5%	48,9%	45,1%	
Rata-rata									5.62

Sumber: Output spss (2019)

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai variabel motivasi (X_1) adalah sebagai berikut: untuk indikator $X_{1.1}$ responden banyak memilih setuju 67 responden dengan presentase 50,4% dari 133 responden. Indikator $X_{1.2}$ responden banyak memilih

setuju 69 responden dengan presentase 51,9% dari 133 responden. Indikator $X_{1.3}$ banyak memilih setuju 68 responden dengan presentase 51,1% dari 133 responden. Indikator $X_{1.4}$ responden banyak memilih setuju 73 responden dengan presentase 54,9% dari 133 responden. $X_{1.5}$ responden banyak memilih setuju 69

responden dengan presentase 51,9% dari 133 responden. Indikator $X_{1.6}$ responden banyak memilih setuju 60 responden dengan presentase 45,1% dari 133 responden. Indikator $X_{1.7}$ responden banyak memilih setuju 77 responden dengan presentase 57,9% dari 133 responden. Indikator $X_{1.8}$ responden banyak memilih

setuju 61 responden dengan presentase 45,9% dari 133 responden. Indikator $X_{1.9}$ responden banyak memilih setuju 76 responden dengan presentase 57,1% dari 133 responden. $X_{1.10}$ responden banyak memilih setuju 68 responden dengan presentase 51,1% dari 133 responden. indikator $X_{1.11}$ responden banyak memilih

setuju 91 responden dengan presentase 68,4% dari 133 responden. Indikator X_{1.12} responden banyak memilih setuju 66 responden dengan presentase 49,6%

dari 133 responden. Indikator X_{1.13} responden banyak memilih setuju 82 responden dengan presentase 61,7% dari 133 responden. Indikator X_{1.14} responden banyak memilih setuju 76 responden dengan presentase 57,1% dari 133 responden. X_{1.15} responden banyak memilih setuju 62 responden dengan

presentase 46,6% dari 133 responden. Indikator X_{1.16} responden banyak memilih setuju 68 responden dengan presentase 51,1% dari 133 responden. Indikator X_{1.17} responden banyak memilih setuju 72 responden dengan presentase 54,1% dari 133 responden. Indikator X_{1.18} responden banyak memilih setuju 72

responden dengan presentase 54,1% dari 133 responden.. Indikator X_{1.19} responden banyak memilih setuju 66 responden dengan presentase 49,6% dari 133 responden. X_{1.20} responden banyak memilih setuju 82 responden dengan

presentase 61,7% dari 133 responden. Dan indikator X_{1.21} responden banyak memilih setuju 65 responden dengan presentase 48,9% dari 133 responden.

b) Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan *middle management*; (kepala bagian, kepala bidang, sub kepala bagian, sub kepala bidang dan yang setingkatnya) didalam menyusun anggaran yang dalam SKPD, baik secara periodik maupun tahunan. partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan 6 item pernyataan. Instrumen yang

digunakan untuk mengukur partisipasi ini diadopsi dari penelitian Milani dalam Soetrisno (2010). Hasil pengukurannya dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.4
Tanggapan Responden Partispasi Anggaran (X₂)
Jawaban Responden

Keterangan		STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS	Mean
		1	2	3	4	5	6	7	
X2.1	Orang	2	0	2	4	1	72	52	6.2
	%	1,5%	0	1,5%	3,0%	0,8%	54,1%	39,1%	
X2.2	Orang	2	11	2	20	9	59	30	5.41
	%	1,5%	8,3%	1,5%	15,0%	6,8%	44,4%	22,6%	
X2.3	Orang	1	3	2	7	4	81	35	5.95
	%	0,8%	2,3%	1,5%	5,3%	3,0%	60,9%	26,3%	
X2.4	Orang	6	17	4	21	12	55	18	4.9
	%	4,5%	12,8%	3,0%	15,8%	9,0%	41,4%	13,5%	
X2.5	Orang	1	5	3	17	9	73	25	5.61
	%	0,8%	3,8%	2,3%	12,8%	6,8%	54,9%	18,8%	
X2.6	Orang	2	3	3	13	12	71	29	5.7
	%	1,5%	2,3%	2,3%	9,8%	9,0%	53,4%	21,8%	
Rata-rata									4.82

Sumber : Output spss 25 (2019)

Berdasarkan data pada Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai variabel partisipasi penyusunan anggaran (X₂) adalah sebagai berikut: untuk indikator X_{2.1} responden banyak memilih setuju 72 responden dengan presentase 54,1% dari 133 responden. Indikator X_{2.1} responden banyak banyak memilih setuju 59 responden dengan presentase 44,4% dari 133

responden. Indikator X_{2.3} banyak memilih setuju 81 responden dengan presentase 60,9% dari 133 responden. Indikator X_{2.4} responden banyak memilih setuju 55 responden dengan presentase 41,4% dari 133 responden. X_{2.5} responden banyak memilih setuju 73 responden dengan presentase 54,9% dari 133 responden. Indikator X_{2.6} responden banyak memilih setuju 71 responden dengan presentase 53,4% dari 133 responden.

c) Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang dalam penelitian ini adalah derajat pelimpahan wewenang, berkaitan dengan wewenang yang diberikan pimpinan pada bawahan (kepala bagian, kepala bidang, sub kepala bagian, sub kepala bidang dan yang setingkatnya) apakah bersifat sentralisasi atau desentralisasi (Gul et al dalam Soetrisno, 2010). Pelimpahan wewenang diukur dengan menggunakan enam item pernyataan, ini diadopsi dari penelitian Gardon dan Narayana dalam Dewi Suryani, (2016). Hasil pengukurannya dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Pelimpahan Wewenang (X3)

Keterangan	Jawaban Responden							SSMean	
	STS	TS	ATS	KK	AS	S			
	1	2	3	4	5	6	7		
X3.1	Orang	3	9	6	8	10	69	28	5.5
	%	2,3%	6,8%	4,5%	6,0%	7,5%	51,9%	21,1%	
X3.2	Orang	1	6	4	9	11	81	21	5.63
	%	0,8%	4,5%	3,0%	6,8%	8,3%	60,9%	15,8%	
X3.3	Orang	0	2	1	5	18	78	29	5.92
	%	0	1,5%	0,8%	3,8%	13,5%	58,6%	21,8%	

X3.4	Orang	0	3	2	5	6	68	49	6.11
	%	0	2,3%	1,5%	3,8%	4,5%	51,1%	36,8%	

Tabel. 4.5 Lanjutan

Keterangan	1	2	3	4	5	6	7	Mean	
X3.5	Orang	0	3	1	5	9	67	48	6.11
	%	0	2,3%	0,8%	3,8%	6,8%	50,4%	36,1%	
X3.6	Orang	0	4	2	7	16	64	40	5.91
	%	03,0%	1,5%	5,3%	12,0%	48,1%	30,1%		
Rata-rata								5.86	

Sumber : Output spss 25 (2019)

Pada hasil penelitian penelitian variabel pelimpahan wewenang (X3) diatas dapat diketahui dari 53 responden hasil jawabannya responden. Indikator X_{3.1} responden banyak memilih setuju 69 responden dengan presentase 51,9%. Indikator X_{3.2} responden banyak memilih setuju 81 responden dengan presentase 60,9%. Indikator X_{3.3} responden banyak memilih setuju 78 responden dengan presentase 58,6%. X_{3.4} responden banyak memilih sangat setuju 68 responden dengan presentase 51,1%. X_{3.5} responden banyak memilih setuju 67 responden dengan presentase 50,4%. X_{3.6} responden banyak memilih setuju 64 responden dengan presentase 48,1%.

d) Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan ukuran keberhasilan manajer pada SKPD dalam mencapai tujuannya. Menurut Mahoney dkk dalam Soetrisno (2010). kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti; perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf,

negosiasi dan representasi. Seseorang yang mendapatkan posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan pada umumnya yang bersifat kongkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny dalam Dewi Suryani, 2016). Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan 6 (enam) *item* pernyataan yang diadopsi dari penelitian Mahoney dkk dalam Soetrisno (2010). Hasil pengukurannya dapat dilihat dari tabel 4.6 yang menunjukkan bahwa hasil penelitian pada variabel (Y) yakni Kinerja manajerial hasil tanggapan dari 133 responden adalah indikator Y1 responden banyak memilih setuju 87 responden dengan presentase 65,4%. Indikator Y2 responden banyak memilih setuju 91 responden dengan presentase 68,4%. Indikator Y3 responden banyak memilih setuju 86 dengan presentase 64,7%. Indikator Y4 responden banyak memilih setuju 82 responden dengan presentase 61,7%. indikator Y5 responden banyak memilih setuju 71 responden dengan presentase 53,4%.. Indikator Y6 responden banyak memilih setuju 83 responden dengan presentase 62,4%. Hal tersebut dapat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Kinerja Manajerial (Y)
Jawaban Responden

Keterangan		STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS	Mean
		1	2	3	4	5	6	7	
Y1	Orang	1	2	7	2	7	87	27	5.86
	%	0,8%	1,5%	5,3%	1,5%	5,3%	65,4%	20,3%	
Y2	Orang	1	1	4	2	4	91	30	6.01

	%	0,8%	0,8%	3,0%	1,5%	3,0%	68,4%	22,6%	
Y3	Orang	1	4	3	8	9	86	22	5.75
	%	0,8%	3,0%	2,3%	6,0%	6,8%	64,7%	16,5%	
Y4	Orang	0	2	0	4	5	82	40	6.14
	%	0	1,5%	0	3,0%	5,3%	61,7%	30,1%	
Y5	Orang	4	9	5	14	13	71	17	5.29
	%	3,0%	6,8%	3,8%	10,5%	9,8%	53,4%	12,8%	
Y6	Orang	3	3	5	3	8	83	28	5.79
	%	2,3%	2,3%	3,8%	2,3%	6,0%	62,4%	21,1%	
		Rata-rata							5.81

Sumber : Output spss 25 (2019)

3. Deskripsi Responden

Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan daftar pernyataan (kuisiner) yang telah dikirimkan langsung kepada para pengguna anggaran yaitu pejabat eselon III dan IV pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara pada tanggal 12 juni 2019 sampai dengan batas akhir pengambilan yakni tanggal 12 Juli 2019, dari 147 kuisiner yang diseberkan, 133 kuisiner yang kembali dan 14 kuisiner yang tidak kembali. Dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Presentase Respond Rate
Kuisiner Yang Disebar	147	100%
Kuesioner Yang Kembali	133	90,47%
Kuesioner Yang Tidak Kembali	14	9,52%

Total Kuesioner Yang Dianalisis	133	90,47%
---------------------------------	-----	--------

Sumber : Hasil olahan data primer 2019

Pada tabel 4.7 diatas Tingkat pengambilan (*response rate*) yang diperoleh adalah 90,48% dari 133 responden sedangkan yang tidak kembali 9,52% dari 14 responden, jadi total kusioner yang dianalisis adalah 133 (90,48%) responden. Tingkat pengembalian ini relatif tinggi karena penyebaran dan pengambilan kembali kusioner dilakukan dengan cara diantar dan dijemput langsung.

a) Penilaian Responden Terhadap Identitas Responden

Responden yang terdapat pada penelitian ini dapat di golongan atau klasifikasi sebagai berikut :

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	87	65.41%
2	Perempuan	46	34.59%
Total		133	100%

Sumber : Hasil olahan data primer (2019)

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa jumlah responden yang ada di SKPD Kabupaten Maluku Tenggara berdasarkan jenis kelamin, sebagai besar pegawai yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 87 dengan presentase 65.41%

sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 46 orang dengan presentase 34.59% dari total seluruh responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pria yang bekerja pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara, dikarenakan pada saat perekrutan/penerimaan rata-rata pegawai yang diterima berjenis kelamin laki-laki

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.5 yang menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak berada pada usia 41 – 50 tahun sebesar 47.37% dan 29,32% responden berusia 31–40 tahun serta jumlah responden yang berusia lebih dari 51 tahun yaitu sebanyak 24.81%. Kemudian responden yang paling rendah berada pada usia kurang dari 30 tahun yaitu sebanyak 0.75%. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Maluku Tenggara, ternyata sebagian besar berada pada posisi ideal untuk jenjang karir sebanyak 102 responden dari 75,69% berada pada rentang usia 31-50 Tahun, dimana usia ini merupakan usia produktif. Dengan usia produktif diharapkan agar pegawai pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara penuh dengan semangat yang tinggi dalam mengembangkan potensi individu untuk mengejar prestasi sehingga memacu motivasi kerja pegawai dan meningkatkan kinerja. Hal ini diperkuat dengan pendapat Nawawi (2011:351) yang menyatakan bahwa motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1	≤ 30	1	0.75%
2	31-40	39	29,32%
3	41-50	63	47.37%
4	≥ 51	30	22.56%
Total		133	100,00%

Sumber : Hasil olahan data primer (2019)

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 yang menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah berpendidikan sarjana yaitu S1 sebanyak 69,92% dari 93 responden, sedangkan S2 sebanyak 23 orang dengan presentase 17,29%. Pendidikan diploma 3,77% dari 5 responden dan mereka yang berpendidikan selain sarjana dan diploma 9,02% dari 12 responden. Hal ini menandakan bahwa mayoritas pegawai pada kabupaten maluku tenggara memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi yaitu S1 dan S2. Tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi terhadap pengembangan karier dengan artinya semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pegawai yang memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi akan pekerjaan sesuai dengan jenjang karirnya maka cenderung akan semakin tinggi atau akan semakin berkembang kariernya. Hal ini didukung oleh pendapat Mondy (2008:243) menyatakan bahwa Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sarjana :		
	S1	93	69,92%
	S2	23	17,29%
2	Diploma (D1, D2, D3)	5	3,77%
3	Lainya (SMA)	12	9,02%
Total		133	100,00%

Sumber : Hasil olahan data primer (2019)

Berdasarkan tabel 4.10 di atas diketahui bahwa mayoritas responden adalah berpendidikan sarjana yaitu S1 sebanyak 69,92% dari 93 responden sedangkan S2 sebanyak 23 orang dengan presentase 17,29%. Pendidikan diploma 3,77% dari 5 responden dan mereka yang berpendidikan selain sarjana dan diploma 9,02% dari 12 responden. Hal ini menandakan bahwa mayoritas pegawai pada kabupaten maluku tenggara memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi yaitu S1 dan S2. Tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi terhadap pengembangan karier dengan artinya semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pegawai yang memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi akan pekerjaan sesuai dengan jenjang karirnya maka cenderung akan semakin tinggi atau akan semakin berkembang kariernya. Hal diduung oleh pendapat Mondy (2008:243) menyatakan bahwa Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabata pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.11 sebagai berikut :

Tabel 4.11
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sekretaris	11	8,27%
2	Kapala Bidang	62	46,62%
3	Kapala Seksi	23	17,29%
4	Kapala Sub Bidang	10	7,52%
5	Kapala Sub Bagian	27	20,30%
Total		133	100%

Sumber : Hasil olahan data primer (2019)

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas diketahui bahwa jumlah responden yang paling banyak berdasarkan jabatan adalah kepala bidang 46,62% dari 62 responden, kepala sub bagian 20,30 % dari 27 responden, Kapala Seksi 17,29% dari 23 responden, dan sekretaris 8,27% dari 11 responden serta kapala sub bidang yaitu 10 responden dengan presentasi 7,52%.

5) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan masa jabata pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.12 sebagai berikut :

Tabel 4.12
Karakteristik Responden Berdasarkan masa Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	≤ 5 Tahun	92	69,17%
2	6 – 10 Tahun	37	27,82%

3	≤ 10 Tahun	4	3,01%
Total		133	100,00%

Sumber : Hasil olahan data primer (2019)

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa jumlah responden yang paling banyak berdasarkan masa jabatan kurang dari 5 tahun yaitu 69,17% dari 92 responden, responden dengan masa jabatan 6-10 Tahun yaitu 27,82% dari 37 responden dan masa jabatan kurang dari 10 tahun yaitu 3,01% dari 4 responden. Hal ini menunjukkan bahwa masa jabata yang kurang dari 5 tahun yaitu 69,17% dari 92 responden, disebabkan dengan adanya pengangkatan dan pemindahan pegawai yang dilakukan oleh kepala daerah dilingkungan pemerintahan kabupaten maluku tenggara untuk meningkatka kinraja pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal ini diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai negeri sipil, Pasal 14 no 1 butir d yang menyatakan bahwa pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon III ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jabatan struktural eselon II ke bawah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

B. Hasil Penelitian

1. Uji Kualitas Data

Sebelum memberikan angket penelitian kepada responden yakni pejabat eselon III dan eselon IV pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara, terlebih dahulu peneliti melakukan uji validitas dan uji reabilitas atau yang dapat dipercaya yang sesuai dengan indikator yang terkait pada variabel penelitian dalam angket. Dan dimana uji validitas dan uji reabilitas ini peneliti lakukan kepada 133 orang pegawai atau responden.

Suatu skala dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan reabilitas digunakan untuk menunjukkan adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu, artinya alat ukur itu dalam mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama, dengan demikian reabilitas berfokus pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya untuk menentukan validitas dan reabilitas maka pengujian kualitas data ini menggunakan bantuan *software SPSS Versi 25 Statistic*. Hasil uji validitas dan reabilitas adalah sebagai berikut :

a) Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menentukan fungsi pengukurannya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keabsahan (validitas) suatu alat ukur. Suatu alat ukur yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Sebuah alat ukur dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan.

Tinggi rendahnya alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Untuk mengetahui apakah suatu item valid atau gugur maka dilakukan perbandingan antara koefisien r_{hitung} dengan koefisien r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti item valid. Sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ berarti item tidak valid (gugur).

Validitas butir instrumen diketahui dengan jalan membandingkan *corrected item-total correlation* yang diperoleh atau r_{hitung} dengan 0,05. Jika r_{hitung} lebih besar dari pada 0,05, maka butir pertanyaan dinyatakan valid terhadap indikator. Demikian pula sebaliknya, maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid, (Sugiyono, 2008). dimana pertanyaan dalam kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan apa yang dapat diukur dengan menggunakan program statistika atau yang biasa disebut dengan SPSS (*Statistical program for social science*) versi 25, maka dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :

Tabel 4.13
Uji Validitas Variabel Motivasi (X1)

Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
$x_{1,1}$	0.301	0.169	Valid
$x_{1,2}$	0.326	0.169	Valid
$x_{1,3}$	0.365	0.169	Valid
$x_{1,4}$	0.405	0.169	Valid
$x_{1,5}$	0.322	0.169	Valid
$X_{1,6}$	0.436	0.169	Valid
$x_{1,7}$	0.484	0.169	Valid
$x_{1,8}$	0.593	0.169	Valid
$x_{1,9}$	0.386	0.169	Valid

X _{1.10}	0.434	0.169	Valid
x _{1.11}	0.415	0.169	Valid
X _{1.12}	0.373	0.169	Valid

Tabel. 4.13 Lanjutan

Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
x _{1.13}	0.426	0.169	Valid
x _{1.14}	0.388	0.169	Valid
x _{1.15}	0.352	0.169	Valid
x _{1.16}	0.479	0.169	Valid
x _{1.17}	0.516	0.169	Valid
X _{1.18}	0.298	0.169	Valid
x _{1.19}	0.469	0.169	Valid
x _{1.20}	0.432	0.169	Valid
x _{1.21}	0.398	0.169	Valid

Sumber : Output spss 25 (2019)

Pada tabel 4.13 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai validitas untuk masing-masing butir pernyataan variabel motivasi (X₁) memiliki nilai $r_{hitung} > r_{Tabel(n-2)}$ dimana r_{Tabel} (133) sebesar 0,169. Sehingga dapat disimpulkan masing-masing item pertanyaan yakni valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.14

Uji Validitas Variabel Partisipasai Anggaran (X₂)

Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
X _{2.1}	0.694	0.169	Valid
X _{2.2}	0.612	0.169	Valid
X _{2.3}	0.708	0.169	Valid

X _{2.4}	0.724	0.169	Valid
X _{2.5}	0.762	0.169	Valid
X _{2.6}	0.815	0.169	Valid

Sumber : Output spss 25 (2019)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai validitas untuk masing-masing butir pernyataan variabel partisipasi anggaran (X₂) memiliki nilai $r_{hitung} > r_{Tabel(n-2)}$ dimana r_{Tabel} (133) sebesar 0,169. Sehingga dapat disimpulkan masing-masing item pertanyaan yakni valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.15

Uji Validitas Variabel Pelimpahan Wewenang (X₃)

Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
X _{3.1}	0.666	0.169	Valid
X _{3.2}	0.742	0.169	Valid
X _{3.3}	0.745	0.169	Valid
X _{3.4}	0.820	0.169	Valid
X _{3.5}	0.804	0.169	Valid
X _{3.6}	0.754	0.169	Valid

Sumber : Output spss 25 (2019)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai validitas untuk masing-masing butir pernyataan variabel pelimpahan wewenang (X₃) memiliki nilai $r_{hitung} > r_{Tabel(n-2)}$ dimana r_{Tabel} (133) sebesar 0,169. Sehingga dapat disimpulkan masing-masing item pertanyaan yakni valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.16

Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Y1	0.825	0.169	Valid
Y2	0.785	0.169	Valid
Y3	0.758	0.169	Valid
Y4	0.728	0.169	Valid
Y5	0.714	0.169	Valid
Y6	0,815	0.169	Valid

Sumber : Output spss 25 (2019)

Berdasarkan tabel 4. 16 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai validitas untuk masing-masing butir pernyataan variabel kinerja manajerial (Y) memiliki nilai $r_{hitung} > r_{Tabel(n-2)}$ dimana r_{Tabel} (133) sebesar 0,169. Sehingga dapat disimpulkan masing-masing item pertanyaan yakni valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

b) Uji Reabilitas

Dalam mengukur reabilitas penelitian ini menggunakan koefisien *alpha* atau *Cronbach'S Alpha* atau konsistensi internal diantara item-item pertanyaan dalam sebuah instrumen. Menurut Ghazali, 2013:103 Suatu variabel dikatakan reliable jika menunjukkan nilai cronbach alpha (*a*) lebih besar daripada 0,60, Berikut hasil uji reabilitas pada setiap variabel yang dilakukan peneliti :

Tabel 4.17

Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	r Hitung	α	Keterangan
Motivasi	0.846	0.60	Reliabel
Partisipasi Anggaran	0.799	0.60	Reliabel
Pelimpahan Wewenang	0.832	0.60	Reliabel

Kinerja Manajerial	0.854	0.60	Reliabel
--------------------	-------	------	----------

Sumber : Output spss 25 (2019)

Berdasarkan tabel 4.17 nilai r_{Hitung} pada variabel motivasi (X_1) adalah 0.846, nilai r_{Hitung} pada variabel partisipasi anggaran (X_2) adalah 0.799, nilai r_{Hitung} pada variabel pelimpahan wewenang (X_3) adalah 0.832, dan nilai r_{Hitung} pada variabel Kinerja manajerial (Y) adalah 0.854. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y reliabel.

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum data dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas adalah sebagai berikut:

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov (Uji K-S). Pada Uji Kolmogorov-Smirnov (Uji K-S) Suatu data dikatakan terdistribusi normal bila *Asymtotic Significance* lebih dari 0,05. dengan ringkasan hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel 4.18 sebagai berikut:

Tabel 4.18

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Kinerja Manajerial		
N		133
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.00303823
Most Extreme Differences	Absolute	.043
	Positive	.043
	Negative	-.038

Kolmogorov-Smirnov Z	.043
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal	
b. Calculated from data	

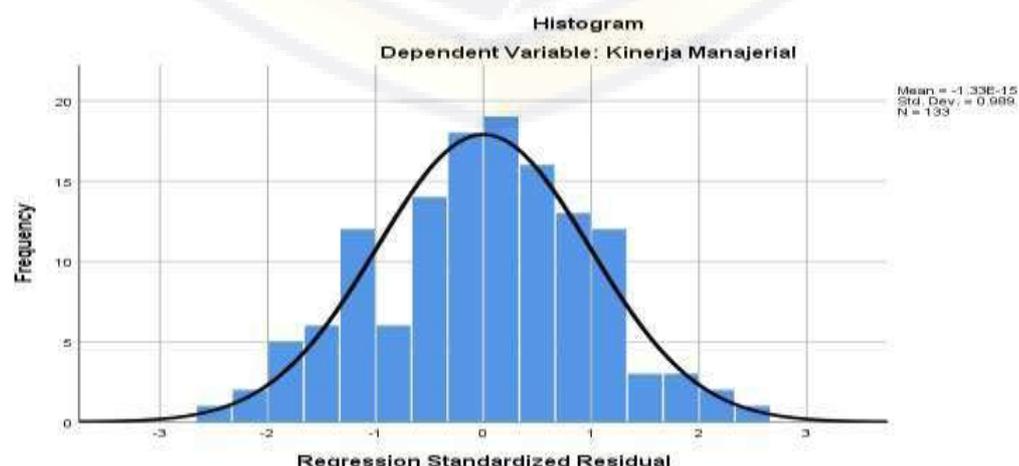
Sumber: Output spss 25 (2019)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai K-S sebesar 0,043 .Nilai ini tidak signifikan pada 0,05 (karena nilai $P = 0,200$, lebih besar dari 0,05). Hal tersebut memberikan gambaran bahwa sebaran data tidak menunjukkan penyimpangan dari kurva normalnya, yang berarti bahwa sebaran data telah memenuhi asumsi normalitas.

Untuk lebih memperjelas tentang sebaran data dalam penelitian ini maka akan disajikan dalam grafik histogram dan grafik normal P-plot. Dimana dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2006) yaitu :

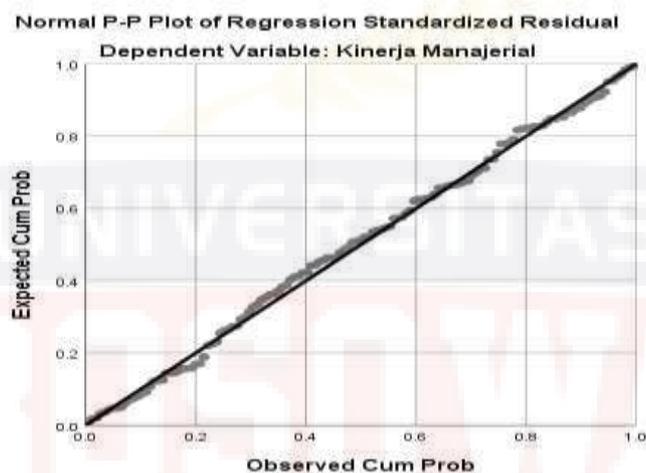
- a. Jika sumbu menyebar sekitar garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.1
Grafik Histogram



Sumber : Output spss 25 (2019)

Gambar 4.2
Grafik Normal



Sumber: Output spss 25 (2019)

Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal P-Plot diatas dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal P-Plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta arah penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik tersebut menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Ada tidaknya korelasi antar variabel

tersebut dapat dideteksi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ dan $VIF < 10$, maka dinyatakan tidak ada korelasi sempurna antar variabel independen dan sebaliknya (Ghozali, 2006).

Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.19
Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics		Keputusan
	<i>Tolerance</i>	VIF	
Motivasi (X1)	0.943	1.060	Tidak ada multikolinieritas
Partisipasi (X2)	0.537	1.863	Tidak ada multikolinieritas
Pelimpahan wewenang (X3)	0.549	1.821	Tidak ada multikolinieritas

Sumber: Output SPSS 23 (2019)

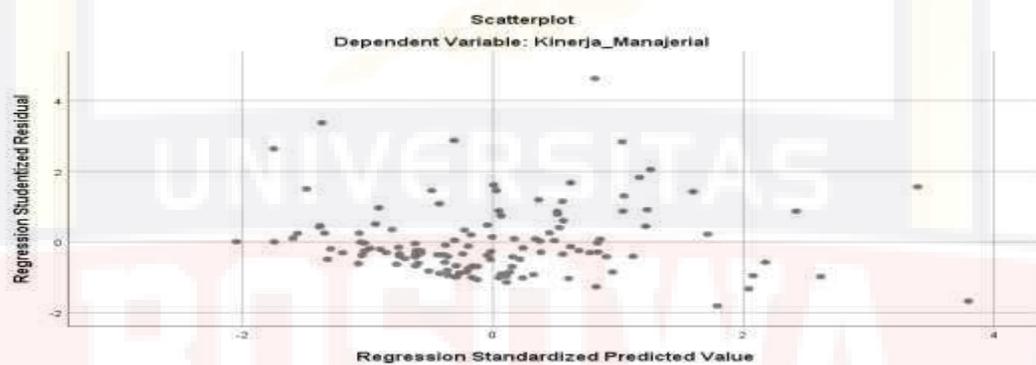
Berdasarkan tabel 4.19 diatas dapat dilihat bahwa angka *tolerance* dari variable independen motivasi, partisipasi, dan pelimpahan wewenang mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 yang berarti bahwa tidak ada korelasi antar variable independen yang nilainya lebih dari 95%. Sementara itu, hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama. Tidak ada satupun variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen tersebut.

c) Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui kesamaan varian masing-masing variabel independen X1, X2, dan X3 terhadap variabel terikat (Y). Pengujian homogenitas terhadap variabel penelitian digunakan uji

heterokedastisitas. Deteksi terhadap masalah heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik sebaran nilai residual. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode grafik plot *Regression Standarized Predicted Value* dengan *Regression Studentized Residual*. Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar 4.20 berikut ini :

Gambar 4.3
Grafik Scatterplot



Sumber : Output spss 25 (2019)

Berdasarkan grafik scatterplot di atas tampak bahwa sebaran data tidak membentuk pola yang jelas, titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

Hasil ini dipertegas dengan uji statistik berupa uji *Glesjer*. Hasil uji yang ditampilkan pada tabel 4.21 dibawah ini menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi semua variabel independen di atas tingkat kepercayaan 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi ini memenuhi asumsi heteroskedastisitas. Dengan kata lain pada model regresi ini variasi data homogen, terjadi kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Tabel 4.20
Hasil Uji Glesjer

Coefficients ^a				
Model	Standardized Coefficients		t	Sig.
	Beta			
1 (Constant)			5.086	.000
Motivasi		-.178	-2.054	.042
Partisipasi		-.132	-1.178	.241
Pelimpahan Wewenang		-.158	-1.421	.158

Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Output spss 25 (2019)

3. Pengujian Hipotesis

a) Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah hasil uji asumsi klasik dilakukan dan hasilnya secara keseluruhan menunjukkan model regresi memenuhi asumsi klasik, maka tahap berikut adalah melakukan evaluasi dan interpretasi model analisis regresi berganda. Analisis regresi linier berganda adalah suatu persamaan yang menggambarkan pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan atau parsial antara variabel independen motivasi (X1), partisipasi (X2) dan pelimpahan wewenang (X3) terhadap variabel dependen kinerja manajerial (Y).

Berikut hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini yang menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 25 *Statistic* :

Tabel 4.21
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients(a)					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.929	3.148		1.566	.120

Motivasi (x1)	.033	.022	.093	1.488	.139
Partisipasi (x2)	.299	.076	.324	3.926	.000
Pelimpahan wewenang (x3)	.452	.084	.440	5.381	.000

a. Dependent variable: kinerja manajerial (y)

Sumber: Output SPSS 25 (2019)

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat dijelaskan melalui rumus sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 4.929 + 0.033 X_1 + 0.299 X_2 + 0.452 X_3 + e$$

Pada tabel diatas dan berdasarkan rumusan masalah regresi linear berganda diatas maka dapat diartikan sebagai berikut:

1. Hal Ini menunjukkan bahwa apabila motivasi, partisipasi, dan pelimpahan wewenang constan maka kinerja karyawan sebesar 4.929
2. Hal ini menunjukkan bahwa apabila motivasi di tingkatkan maka akan naik sebesar 0.033
3. Hal ini menunjukkan bahwa apabila partisipasi di tingkatkan maka akan naik sebesar 0.299
4. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pelimpahan wewenang di tingkatkan maka akan naik sebesar 0.452

b) Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (F) pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dari hasil pengujian terhadap uji simultan ANOVA atau *F test* seperti yang ditampilkan pada tabel 4.22 dibawa ini dipeoleh nilai

F_{hitung} sebesar 6.605 dengan probabilitas 0.000. Nilai probabilitas jauh lebih kecil dari nilai signifikan 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variable motivasi, partisipasi dan pelimpahan wewenang secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pengujian ANOVA dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.22
Hasil Uji Simultan (F)
ANOVA(b)

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	110.245	3	36.748	6.605	.000 ^a
	Residual	717.744	129	5.564		
Total		827.990	132			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Pelimpahan Wewenang, Motivasi, Partisipasi

Sumber : Output spss 25 (2019)

Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dan nilai F_{tabel} dimana jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka secara simultan variable-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variable dependen. Pada taraf $\alpha = 0.05$ dengan derajat kebebasan pembilangan/df1 (k) = 3 (jumlah variable bebas) dan derajat kebebasan penyebut /df2 ($n-k-1$) = $133-3-1 = 129$, diperoleh nilai f tabel 2.67. Dengan demikian pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} 6.605 lebih besar dari nilai f_{tabel} 2.67. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variable motivasi (X_1), partisipasi (X_2), dan Pelimpahan wewenang (X_3), secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable terikat yakni kinerja manajerial (Y).

c) Uji Parsial (Uji t)

Hipotesis yang pertama adalah ada pengaruh antara variabel motivasi (X_1), partisipasi (X_2), dan Pelimpahan Wewenang (X_3) secara sendiri-sendiri atau secara parsial terhadap kinerja manajerial (Y). Uji yang dilakukan pada pengujian hipotesis yang kedua ini yakni menggunakan uji t.

Berdasarkan pada hasil penelitian bahwa yang ditetapkan dalam derajat kebebasan df (derajat kebebasan) = $(n-k-1) = 133-3-1 = 129$ dengan taraf tingkat signifikan 5% (0.05), maka nilai t_{Tabel} adalah sebesar 1.656. berikut ini hasil uji t atau uji secara parsial. Dapat dilihat pada tabel 4.23 sebagai berikut:

Tabel 4.23

Hasil Uji Persial (t)

Model	Coefficients(a)			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.929	3.148		1.566	.120
Motivasi (X1)	.033	.022	.093	1.488	.139
Partisipasi (X2)	.299	.076	.324	3.926	.000
Pelimpahan wewenang (X3)	.452	.084	.440	5.381	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Output SPSS 25 (2019)

Berdasarkan tabel 4.23 diatas dapat dijelaskan uji hipotesis yang dilakukan secara parsial atau individu sebagai berikut ini :

1) Motivasi (X1)

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) yang menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variable motivasi (X_1) adalah 0,033 dan nilai t_{hitung} 1,488. Nilai koefisien regresi ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan p value sebesar 0,139. Hasil ini menjelaskan bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun demikian pengaruh tersebut tidak signifikan.

Hasil ini dipertegas dengan hasil perhitungan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Nilai t_{tabel} Pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan) $n-k-1 = 129$ adalah 1,656. Dengan demikian, nilai t_{hitung} 1,488 < t_{tabel} 1,656. sehingga perubahan atau variasi variabel motivasi tidak akan diikuti oleh variasi kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian H1 ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain H1 ditolak. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kurangnya motivasi penyusunan anggaran aparatur daerah akan berpengaruh pada tujuan organisasi atau SKPD.

2) Partisipasi (X_2)

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) yang menyebutkan bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variable motivasi (X_2) adalah 0,299 dan nilai t_{hitung} 3,926. Nilai koefisien regresi ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan p value sebesar 0,000

Hasil ini dipertegas dengan hasil perhitungan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Nilai t_{tabel} Pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan) $n-k-1 = 129$ adalah 1,656.

Dengan demikian, nilai t_{hitung} 3.926 > t_{tabel} 1.656. Hasil pengujian ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain H2 diterima.

Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka kinerja aparatur daerah pada pemerintah kabupaten Maluku Tenggara juga akan semakin meningkat.

3) Pelimpahan Wewenang (X3)

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) yang menyebutkan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variable motivasi (X3) adalah 0.452 dan nilai t_{hitung} 5.381. Nilai koefisien regresi ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan p value sebesar 0,000.

Hasil ini dipertegas dengan hasil perhitungan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Nilai t_{tabel} Pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan) $n-k-1 = 129$ adalah 1.656. Dengan demikian, nilai t_{hitung} 5.381 > t_{tabel} 1.656. Hasil pengujian ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain H3 diterima. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pelimpahan wewenang yang baik didesentralisasi pada pejabat struktural eselon III dan IV pada SKPD Pemerintah Kabupaten Maluku Tenggara maka kinerja akan semakin meningkat.

d) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya presentase pengaruh yang ditimbulkan variabel motivasi, partisipasi, pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajerial. Peneliti Pengujian koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.24 sebagai berikut:

Tabel 4.24
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.365 ^a	.133	.113	2.35879

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi, Pelimpahan Wewenang

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Output spss 25 (2019)

Berdasarkan uji koefisien determinasi diatas, nilai *adjusted r squar* (R^2) *square* dari model regresi digunakan untuk mengetahui sebrapa besar kemampuan variabel bebas (*independent*) dalam menerangkan variabel terikat (*dependent*). Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai *adjusted r square* (R^2) sebesar 0,113 atau 11,3% yang menunjukkan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel motivasi, Partisipasi, dan pelimpahan wewenang. Sedangkan sisanya 88.7% dijelaskan oleh sebab lain di luar model.

C. Hasil Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap variabel terikat sedangkan variabel partisipasi dan variable pelimpahan wewena berpengaruh terhadap variabel terikat. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa motivasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan. Pada tabel 4.9 hal 73 dapat diketahui dari tanggapan responden mengenai variable motivasi (X_1) adalah sebagai berikut: untuk indikator $X_{1.1}$ responden banyak memilih setuju 67

responden dengan presentase 50,4% dari 133 responden. Indikator $X_{1.2}$ responden banyak memilih setuju 69 responden dengan presentase 51,9% dari 133 responden. Indikator $X_{1.3}$ banyak memilih setuju 68 responden dengan presentase 51,1% dari 133 responden. Indikator $X_{1.4}$ responden banyak memilih setuju 73

responden dengan presentase 54,9% dari 133 responden. $X_{1.5}$ responden banyak memilih setuju 69 responden dengan presentase 51,9% dari 133 responden. Indikator $X_{1.6}$ responden banyak memilih setuju 60 responden dengan presentase 45,1% dari 133 responden. Indikator $X_{1.7}$ responden banyak memilih setuju 77

responden dengan presentase 57,9% dari 133 responden. Indikator $X_{1.8}$ responden banyak memilih setuju 61 responden dengan presentase 45,9% dari 133 responden. Indikator $X_{1.9}$ responden banyak memilih setuju 76 responden dengan presentase 57,1% dari 133 responden. $X_{1.10}$ responden banyak memilih

setuju 68 responden dengan presentase 51,1% dari 133 responden. indikator $X_{1.11}$ responden banyak memilih setuju 91 responden dengan presentase 68,4% dari 133 responden. Indikator $X_{1.12}$ responden banyak memilih setuju 66 responden

dengan presentase 49,6% dari 133 responden. Indikator $X_{1.13}$ responden banyak memilih setuju 82 responden dengan presentase 61,7% dari 133 responden. Indikator $X_{1.14}$ responden banyak memilih setuju 76 responden dengan



BOSOWA

presentase 57,1% dari 133 responden. X_{1.15} responden banyak memilih setuju 62 responden dengan presentase 46,6% dari 133 responden. Indikator X_{1.16} responden banyak memilih setuju 68 responden dengan presentase 51,1% dari 133 responden. Indikator X_{1.17} responden banyak memilih setuju 72 responden

dengan presentase 54,1% dari 133 responden. Indikator X_{1.18} responden banyak memilih setuju 72 responden dengan presentase 54,1% dari 133 responden. Indikator X_{1.19} responden banyak memilih setuju 66 responden dengan presentase 49,6% dari 133 responden. X_{1.20} responden banyak memilih setuju 82

responden dengan presentase 61,7% dari 133 responden. Dan indikator X_{1.21} responden banyak memilih setuju 65 responden dengan presentase 48,9% dari 133 responden. Dan dapat disimpulkan bahwa nilai validitas untuk masing masing butir pertanyaan variabel motivasi (X₁) memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($n-2$) di mana r_{tabel} 133 sebesar 0,169. Sehingga dapat disimpulkan masing-masing item pertanyaan yakni valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi (X₁) adalah 0,033. Nilai ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* sebesar 0,139. Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai t_{hitung} 1.488 < t_{tabel} 1.656 dapat dilihat pada tabel 4.23 halaman 91-92. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Artinya bahwa tidak ada pengaruh antara variabel motivasi (X₁) terhadap variable kinerja manajerial (Y) pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kabupaten Maluku Tenggara. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan

oleh. Soetrisno (2010) yang mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Rizon Hidayadi (2015) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota pekan baru.

Berdasarkan uraian diatas motivasi tidak dapat dibuktikan dikarenakan tidak adanya sanksi dan penghargaan (*reward*) dari *top executive* (kepala SKPD) kepada bawahan (*middle manager*) berupa insentif, hadiah atau mendali yang sesuai dengan kualitas kinerja yang dihasilkan. Contohnya (1) Pada saat pelibatan eselon III dan IV disetiap SKPD dalam menjalankan fungsi penyusunan anggaran yang tidak memperoleh insentif dan sebagai SKPD lain yang memberlakukan insentif, namun tidak ada kenikan dan perbedaan perolehan insentif ketika penyusunan anggaran dilaksanakan pada batas waktu yang telah ditetapkan. (2) Tidak adanya sanksi yang diberikan oleh atasan pada bawahan, yang terlambat melaporkan atau mengumpulkan hasil rencana kerja anggaran (RKA) pada batas waktu yang ditentukan.

2. Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial. Pada tabel 4.10 dapat diketahui dari tanggapan responden mengenai variable partisipasi (X_2) adalah sebagai berikut: untuk indikator $X_{2.1}$ responden banyak memilih setuju 72 responden dengan presentase 54,1% dari 133 responden. Indikator $X_{2.1}$ responden banyak banyak memilih setuju 59 responden dengan

presentase 44,4% dari 133 responden. Indikator X_{2.3} banyak memilih setuju 81 responden dengan presentase 60,9% dari 133 responden. Indikator X_{2.4} responden banyak memilih setuju 55 responden dengan presentase 41,4% dari 133 responden. X_{2.5} responden banyak memilih setuju 73 responden dengan presentase 54,9% dari 133 responden. Indikator X_{2.6} responden banyak memilih setuju 71 responden dengan presentase 53,4% dari 133 responden. Dan dapat disimpulkan bahwa nilai validitas untuk masing-masing butir pertanyaan variabel motivasi (X₁) memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (n-2) di mana r_{tabel} 133 sebesar 0,169. Sehingga dapat disimpulkan masing-masing item pertanyaan yakni valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel partisipasi (X₂) adalah 0,299 dan nilai t_{hitung} 3,926. Nilai ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* sebesar 0,000. Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai t_{hitung} 3,926 > t_{tabel} 1,656 dapat dilihat pada. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Artinya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel partisipasi (X₂) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Moheri dan Dista (2015) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. dan penelitian yang dilakukan dilingkungan pemerintahan daerah Kota Palopo oleh Assaad (2015) menyatakan partisipasi

dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dipemrintahan Kota Palopo.

Dengan demikian hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin besar pula kinerja manajerial. Tingginya Partisipasi di pengaruhi oleh dilibatkannya pejabat struktural eselon III dan IV menjalani tugas dalam penyusunan anggaran, mereka paham setiap indikator yang mereka kerjakan sehingga memiliki gambaran yang jelas terkait dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) serta tanggungjawab yang sesungguhnya. Ada kemungkinan pejabat struktural eselon III dan IV mereka menyadari keterlibatannya dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2013:223), menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.

3. Pengaruh Pelimpahan Wewenang Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial. Pada tabel 4.11 dapat diketahui dari tanggapan responden mengenai variable partisipasi (X_2) adalah sebagai berikut: Indikator $X_{3.1}$ responden banyak memilih setuju 69 responden dengan presentase 51,9%. Indikator $X_{3.2}$ responden banyak memilih setuju 81 responden dengan presentase 60,9%. Indikator $X_{3.3}$

responden banyak memilih setuju 78 responden dengan presentase 58,6%. X_{3.4} responden banyak memilih sangat setuju 68 responden dengan presentase 51,1%. X_{3.5} responden banyak memilih setuju 67 responden dengan presentase 50,4%. X_{3.6} responden banyak memilih setuju 64 responden dengan presentase 48,1%. Dan dapat disimpulkan bahwa nilai validitas untuk masing-masing butir pertanyaan variabel motivasi (X1) memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (n-2) di mana r_{tabel} 133 sebesar 0,169. Sehingga dapat disimpulkan masing-masing item pertanyaan yakni valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi pelimpahan wewenang (X₃) adalah 0.452 dan nilai t_{hitung} 5.381. Nilai ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan *p value* sebesar 0,000. Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai t_{hitung} 5.381 > t_{tabel} 1.656 dapat dilihat pada. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Artinya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pelimpahan wewenang (X₃) terhadap variable kinerja manajerial (Y) pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh suryani (2016) yang hasil penelitiannya meyetkan pelimpahan wewenang berpengaruh positif dan terhadap kinerja manajerial pada SKPD *revenue centerse* kabupaten/kota di Lampung.

Demikian hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa pemberian tugas penyusunan anggaran oleh kepala SKPD (*top executive*) pada bawahan yaitu pejabat struktural eselon III dan IV (*middle manager*), sangat jelas berdasarkan

tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai bidang tugas yang dimiliki dan mekanisme yang diterapkan pada SKPD kabupaten Maluku Tenggara. Semakin baik dan jelas pelimpahan wewenang yang diberikan maka dapat meningkatkan kinerja manajeria pada SKPD kabupaten Maluku Tenggara.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Berarti bahwa semakin tinggi motivasi dalam penyusunan anggaran maka tidak selamanya meningkatkan kinerja manajerial. Hal tersebut disebabkan dengan tidak adanya insentif atau honor dalam penyusunan anggaran yang sesuai dengan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang dimiliki dan tidak adanya sanksi yang tegas pada pegawai (bawahan) yang terlambat melaporkan hasil rencana penyusunan anggaran (RKA) pada waktu yang telah ditetapkan.
2. Hasil pengujian hipotesis (H2) kedua menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin tinggi kerja sama atau partisipasi pada SKPD dalam penyusunan anggaran yang terlaksana dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menjelaskan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dan jelas pelimpahan wewenang yang diberikan maka semakin tinggi kinerja manajerial.

4. Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa Motivasi, partisipasi dan pelimpahan secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan jika motivasi, partisipasi dan pelimpahan wewenang dilakukan secara bersama-sama dengan baik dan terarah yang sesuai dengan mekanisme yang ditetapkan oleh SKPD maka dapat meningkatkan kinerja manajerial.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil, maka saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi SKPD Kabupaten Maluku Tenggara hendaknya memotivasi pegawai dengan memberikan insentif atau honor dalam penyusunan anggaran yang sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Sehingga pegawai akan merasa memiliki sistem kerja yang sama. Maka pegawai merasa dibutuhkan dan peduli terhadap masa depan SKPD, serta memberikan sanksi yang tegas pada pejabat eselon III dan IV yang terlambat melaporkan hasil rencana kerja anggaran (RKA) sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan berupa teguran lisan/tertulis, penundaan kenaikan gaji berkala setiap dua tahun sekali dan atau pergeseran jabatan. Dengan langkah ini diharapkan kinerja manajerial semakin meningkat.
2. Bagi penelitian selanjutnya untuk dapat mengembangkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dengan menambahkan variabel lain yang dapat berpengaruh kinerja manajerial, selain itu peneliti selanjutnya sebainya dalam

mengumpulkan data penelitian didukung dengan wawancara, sehingga informasi yang didapat menjadi lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Apriansyah, Ginanjar Zirman dan Rusli. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job-Relevant Information Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perhotelan Di Provinsi Riau*. Jom fekon. Vol. 1 No.2 Oktober 2014. Hal 1-22.
- Ardyan, Firdausi Mustoffa dan Farida Ulfah Ika. 2017. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Di Rsud Dr. Harjono S. Ponorogo*. Jurnal AKSI (Akuntansi dan Sistem Informasi). Vol 2 Edisi 1 September 2017. Hal . 20-42.
- Argris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*, Ithaca: School of Business And Administration, *Cornel University*.
- Assaad, A Ziaul. 2015. *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di pemerintahan kota palopo yang dimoderasi desentralisasi dan motivasi*. Jurnal Muamalah Vol. 5 No. 2, Desember 2015. Hal. 196-212.
- Uno, Hamzah B. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bastian, Indra. 2013. *Akuntansi Yayasan dan Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Brownell, P. (1981), *Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness*. *The Accounting Review*. Vol. LVI No.4 (october). Hal 844-860.
- Brownell .P. (1982a), *Participation in budgeting Process: When It Works and it Doen't*, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1. Hal 124-153.
- Brownell .P. (1982b), *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Paricipation, and Organizational Effectivenesss*, *Journal of Accounting Research*, Vol.20 (Sring). Hal 12-27.
- Brownell. P . and M. Mclnes, (1986), *Budgetary Participation. Motivation, and Managerial Performance*, *The Accounting Review*.Vol. LXI Oktober.
- Budi Hartono Kusuma, 2016. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi*. Jurnal Akuntansi Vol.8 No.2 November 2016. Hal 203 – 213

- Bungin, Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana.
- Denny, Cendra Bhakti, 2015. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal, Vol. 5, No.1, Juni 2015. Hal 29 – 43.
- Dessler Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Alih bahasa Edy) Jakarta: Indeks.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Dista, Widia Sari, Muhammad Arfan, dan Syukry Abdullah, 2017. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Kejaksaan Negeri Wilayah Aceh*. Jurnal Megister Akuntansi, Volume 6, No. 2 Mei 2017. Hal 20 – 31
- Edy Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Garrison, Ray H, Norren, Brewer. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan (IBM SPSS)*. edisi kelima. Semarang: Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali,Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program (IBM SPSS)*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafridebri. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru*. Journal of Accounting Literature.

- Halim, Abdul, & Syam Kusufi. 2016. *Teori Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R dan Marryanne M Mowen. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Buku 1, Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakart: Bumi Aksara.
- Herlianto, Didit. 2015. *Anggaran Keuangan*. Cetakan Pertama Yogyakarta: Gosyen Publishing
- Hetty, Mariana Tanjung. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bumn Ptpn V Pekanbaru (Studi Kasus Kebun Tandun Bumn Ptpn V Pekanbaru)*. JOM Fekon Vol. 4 No 1: 1583-1597.
- Hidayah, Nichlah & Fauziah Fitri Ella. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis. Vol. 7 No. 1 Maret 2010. Hal. 57-79.
- Hidayadi, Rizon. 2015. *Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Kota Pekanbaru*. Jom Fekon Vol. 2 No. 2 Oktober 2015. Hal. 1-15.
- Hikmah, 2015. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang*. Media Ekonomi Dan Manajemen. Vol. 30 No. 2 Juli 2015: 190-201.
- Ika, S Ardiani dan Ratih Murtantiningih, 2013. ***Pengaruh Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Beberapa Perusahaan Manufaktur Di Semarang)***. Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol. 1 No 1 Januari 2012. Hal 1-10.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 2013. *Metodolodi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.
- Indrawati. 2015. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: Refika Aditama.

- Jahari, Jaja dan M. Sobry Sutikno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Prospect.
- Kusuma, I Gede Eka Arya. 2013. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian lingkungan Pada Ketepatan Anggaran (Studi Empiris Di SKPD Pemerintah Provinsi Bali)*. Tesis. Fakultas Ekonomi – Universitas Udayana. Denpasar
- Lina. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Vol. 15, No. 1, Juni 2013: Hal. 37 - 56
- Lina. 2015. *Partisipasi Penyusunan Anggaran, Psychological Capital, dan Kinerja Manajerial*, Jurnal Manajemen Teknologi, Vol. 14, No.3. 2015: Hal. 301-320.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung.: Remaja Rosdakarya.
- Marjuni, Sukmawati. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Makassar: Sah Media.
- Mardiasmo. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Moheri, Yoyon dan Dista Amaelia Arifah. 2015. *Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Ekobis) Vol 16. No. 1, 1 januari 2015. Hal. 90-97.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting*. Yogyakarta: BPFE
- Nafarin, M. 2012. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ketiga, Cetakan kedua, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nor, Wahyudin, 2009. *Desentralisasi, Sistem Pengendalian Akuntansi Dan Kinerja Dinas Pada Pemerintah Kota Palangka Raya*. Jurnal akuntansi, *Ekuitas* Vol. 13 No. 3. Hal. 409 – 426.

Notoatmojo, M Iqbal. 2018. *Analisis Dampak Likuiditas Terhadap Profitabilitas Pada Bank Umum Syariah Di Indonesia Periode 2010 -2016*. Jurnal Ekonomi Syariah. Volume 6, Nomor 2, 2018. Hal. 19 – 41

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pegawai Negeri

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan Kedua Atas Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2019.

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan daerah Jakarta.

Pitriani, Nur. 2016. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Empiris Skpd Kota Bandarlampung)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis - Universitas Lampung. Bandar Lampung

Ramadanil, Revano, 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kab. Tanah Datar)*. Jurnal akuntansi pemerintahan. Tesis Universitas Lampung.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rahayu, Sri dan Andry Arifian Rachman. 2013. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Rusnaeni, N. 2014. *Analisa Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Managerpt.Wom Finance, Tbk Di Wilayah Tangerang*. Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen. Vol. 2, No.1. Oktober 2014. Hal. 64-81.

Sani, Achmad & Vivin Maharani.(2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisisioner dan Analisis Data)*. Malang :UIN MALIKI Press. Cetakan Ke-2.

Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.

Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.

Selvi, Yuanna Try. 2014. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penganggaran Dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap kinerja Pemerintah Daerah*. Jom Fekon. Vol. 1 no. 2. 2014. Hal. 1-18

Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Siswati, Etty 2014. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Batang Hari*. Jurnal Ilmiah. Vol.14 No.2 Tahun 2014. Hal 105-109.

Soetrisno. 2010. *Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Dinas daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang)*. TESIS UNDIP.

Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dilengkapi dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengembangan Organisasi dan Outsourcing*. Jakarta: Edisi 2. For Academic Publishing Service (CAPS).

Sugiyono, 2013, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono.. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sukma, Wijayanti. 2018. *Pengaruh Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Rokok Di Kudus)*. *Journal Accounting Global*. Vol. 2, No. 1 Oktober 2018. Hal 64-75
- Suryani, Dewi, 2016. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Budgetary Slack, Pelimpahan Wewenang Dan Komitmen Organisasi, Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten / Kota Di Provinsi Lampung*. Tesis. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis-Universitas Lampung. Bandar Lampung
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, Jakarta.
- Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, Jakarta.
- Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara, Jakarta.
- Undang-undang Nomor 1 tahun 2001 tentang perbendaharaan negara, Jakarta.
- Undang-undang Nomor 15 tahun 2004 tentang pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, Jakarta.
- Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Jakarta.
- Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijayanti, Sukma. *Pengaruh Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Rokok Di Kudus)*. *Journal Accounting Global*. Vol. 2 No. 1 Oktober 2018. Hal 64-75.
- Yoyon, Moheri & Dista Amalia Arifah, 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal ekonomi*. Vol.16, No.1, Januari 2015. Hal 86 – 93.

The logo of Universitas Djuanda is a shield-shaped emblem. At the top, it features a graduation cap and a golden laurel wreath. Below this, the word "UNIVERSITAS" is written in a dark banner. The central part of the shield contains a white sailboat on a globe, with three yellow stars to its right. The shield is framed by a yellow border and a red ribbon at the bottom. The text "DUSJUNDA" is written in large, white, stylized letters across the red ribbon.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN


PEMERINTAH KABUPATEN MALUKU TENGGARA
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jalan Merdeka Raya Nomor.02 Telp. (0916) 21829 Langgur Kode Pos 97611

Langgur, 11 Juni 2019

Nomor : 070/110/SIP/BKBP/2019
Sifat : Biasa
Perihal : Izin Penelitian

Kepada
Yth. Kepala SKPD se-Kab Maluku Tenggara
Di -
Langgur

Memperhatikan Surat dari Asisten Direktur Program Pascasarjana Universitas Bosowa Nomor : 304/B.03/PPs/Unibos/V/2019 Perihal Permohonan Izin Penelitian dan pengambilan data, maka diberitahukan bahwa akan tiba di Instansi Saudara :

Nama : **ABDUL ASIS TAMHER**
NIM : 4617104002
Pekerjaan : Mahasiswa S2 Prog. Studi Magister Manajemen (MM) Universitas Bosowa
Maksud : Izin Penelitian
Judul Penelitian : *" Pengaruh Motivasi, Partisipasi dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manjerial Pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara "*
Waktu : 12 Juni s/d 12 Juli 1019
Lokasi : SKPD se-Kab Maluku Tenggara

Sehubungan dengan hal tersebut di atas pada prinsipnya kami menyetujui kegiatan dimaksud dengan ketentuan:

1. Sebelum dan sesudah penelitian, harus melaporkan diri kepada Kepala/ Pimpinan Kantor / Instansi atau Camat apabila dilaksanakan di Kecamatan dan Kepala Ohoi apabila dilakukan di Ohoi
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan
3. Menaati semua peraturan perundang-udangan yang berlaku dan Mengindahkan adat istiadat daerah setempat.
4. Setelah Selesai Penelitian dapat menyampaikan hasil penelitian kepada Bupati Maluku Tenggara.

Demikian untuk diketahui dan kepada yang bersangkutan agar diberi bantuan data seperlunya.

A.n. Bupati Maluku Tenggara
Pt. Kepala Badan Kesbangpol


Martinus Mon, S.pd
Pembina Utama Muda
NIP.19631231 198812 1 016

Tembusan: disampaikan kepada Yth:
1. Bupati Maluku Tenggara di **Langgur** (sebagai Laporan) ;
2. Yang Bersangkutan;
3. Peringgal

LAMPIRAN 2: SURAT BUKTI SELESAI PENELITIAN



PEMERINTAH KABUPATEN MALUKU TENGGARA
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan Merdeka Raya Nomor.02 Telp (0916) 21829 Langgur Kode Pos 97611

SURAT KETERANGAN
NOMOR: 070/73/SK .P/BKBP/2019

Bupati Maluku Tenggara cq. Kepada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Langgur menerangkan dengan benar bahwa:

Nama : **ABDUL ASIS TAMHER**
 NIM : 4617104002
 Pekerjaan : Mahasiswa Magister Manajemen (MM)

Bahwa yang bersangkutan benar telah melakukan Penelitian di SKPD se-Kabupaten Maluku Tenggara Dengan Judul “ *Pengaruh Motivasi, Partisipasi dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara*”

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Langgur, 01 Juli 2019

A.n. Bupati Maluku Tenggara
 Kepala Badan Kesbangpol



Martinus, S.Pd
 Kepala Muda
 NIP:19631231 198812 1 016

Tembusan: disampaikan kepada Yth :

1. Bupati Maluku Tenggara di Langgur (Sebagai Laporan);
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Bosowa di Makassar;
- ③ Yang Bersangkutan;
4. Pertinggal

LAMPIRAN 3: KUSIONER**Kepada Yth.****Bapak/Ibu/Sdr/I Responden****Di Tempat**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Pasca Sarjana (S2) Universitas Bosowa Makassar, saya:

Nama : Abdul Asis Tamher

Nim : 4617104 002

Program Studi : Magister Manajemen

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi, Partisipasi, Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara”.

Untuk itu, saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kusioner ini secara lengkap dan sebelumnya saya mohon maaf telah mengganggu waktu kerja Bapak/Ibu/Sdr/i. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak digunakan sebagai penilaian kinerja di tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja, sehingga kerahasiannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian. Informasi yang diperoleh atas partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/I merupakan faktor kunci untuk mengetahui pengaruh motivasi, partisipasi, dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Maluku Tenggara”

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam kusioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Makassar, Juni 2019**Peneliti****ABDUL ASIS TAMHER**

A. IDENTITAS RESPONDEN

NO :

NAMA LENGKAP :

JENIS KELAMIN : Pria Wanita

UMUR : ≤ 30 Tahun 41 s/d 50 Tahun

31 s/d 40 Tahun ≥ 51 Tahun

PENDIDIKAN : Lainnya (SMA / Sederajat) Diploma (D1,D2,D3) S1 S2 S3

JENIS INSTANSI _____

JABATAN :

MASA JABATAN : ≤ 5 Tahun 16 s/d ≥ 11 Tahun

6 s/d 10 Tahun ≥ 20 Tahun

JUMLAH STAF _____ ORANG

TERIMA KASIH

A. Instrumen Motivasi (Lawler dkk, 1977 dalam Soetrisno,2010).

Jawablah pertanyaan ini dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja bapak/ibu.

Petunjuk Pengisian Kusioner

- a) Bacalah setiap item pertanyaan dengan cermat dan teliti.
- b) Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan memberi tanda check(√) pada salah satu alternatif jawaban (Skor) yang telah tersedia.
- c) Mohon Bapak/Ibu untuk mengisi semua item pertanyaan dengan jujur dan tanpa terkecuali.

d) Keterangan:

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 Agak Setuju (AS) = 5

Tidak Setuju (TS) = 2 Setuju (S) = 6

Agak Tidak Setuju (ATS) = 3 Sangat Setuju (ST) = 7

Kadang-kadang (KK) = 4

Pertanyaan:

1. Bagaimana hal-hal berikut ini terjadi pada diri Bapak/Ibu, jika Bapak/Ibu mengerjakan sesuatu dengan sangat baik?

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
a	Memperoleh kenaikan insentif							
b	Merasa lebih baik sebagai pribadi							
c	Mendapat kesempatan mengembangkan keahlian dan kemampuan							
d	Diberi kesempatan untuk mempelajari hal yang baru							
e	Merasa telah mengerjakan sesuatu yang bermanfaat							
f	Memperoleh kebebasan yang lebih dalam pekerjaan							

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
g	Dihormati oleh rekan-rekan kerja							
h	Memperoleh penghargaan dari pimpinan bapak/ibu							
i	Merasa rekan-rekan sekerja lebih bersahabat							

2. Menurut pendapat Bapak/Ibu, seberapa pentingkah hal-hal berikut dibawah ini?

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
a	Jumlah insentif diatas rata-rata yang bapak/ibu peroleh							
b	Kesempatan yang bapak/ibu miliki untuk mengerjakan sesuatu yang membuat bapak/ibu Merasa jadi pribadi lebih baik							
c	Kesempatan mengembangkan keahlian dan kemampuansaya							
d	Kesempatan untuk mempelajari hal yang baru							
e	Kesempatan untuk merasa bapak/ibu telah mengerjakan sesuatu yang bermanfaat							
f	Tingkat kebebasan yang bapak/ibu miliki dalam Pekerjaan							
g	Penghargaan yang diterima dari rekan-rekan sekerja Penghargaan yang diterima							
h	bapak/ibu dari atasan/pimpinan							
i	Persahabatan bapak/ibu dengan rekan-rekans ekerja							

3. Seberapa seringkah hal-hal berikut terjadi pada Bapak/Ibu secara pribadi bahwa faktor-faktor pertama mengarah kepada faktor kedua!

No	Pertanyaan/Pernyataan	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
a	Bekerja Keras → Produktif Tiggi							
b	Bekerja Keras → Dilaksanakan Dengan Baik							
c	Bekerja Keras → Kinerja yang lebih baik							

B. Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran (Milani, 1975 dalam Soetrisno, 2010).

Jawablah atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana peran bapak/ibu dalam penyusunan anggaran di instansi bapak/ibu bekerja.

Petunjuk Pengisian Kusioner:

- Bacalah setiap item pertanyaan dengan cermat dan teliti.
- Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan memberi tanda check(√) pada salah satu alternatif jawaban (Skor) yang telah tersedia.
- Mohon Bapak/Ibu untuk mengisi semua item pertanyaan dengan jujur tanpa terkecuali.
- Keterangan:

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1	Agak Setuju (AS) = 5
Tidak Setuju (TS) = 2	Setuju (S) = 6
Agak Tidak Setuju (ATS) = 3	Sangat Setuju (ST) = 7
Kadang-kadang (KK) = 4	

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
1	Anda dilibatkan dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) SKPD anda.							
2	Anda sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran ke pimpinan anda tanpa diminta							
3	Pimpinan anda sering memberikn alasan logis pada saat merivisi anggaran							
4	Anda banyak berpengaruh dalam penetapanrencanakegiatan anggaran (RKA)Final							
5	Kontribusi anda sangat diperlukan dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran (RKA)							
6	Pimpinan anda sering meminta pendapat atau usulan anda selama rencana kegiatan anggaran (RKA) sedang disusundan ditetapkan							

C. Instrumen Pelimpahan wewenang (Gardon dan Narayana 1984, dalam Soetrisno,2010).

Jawablah pertanyaan dibawah ini dapat digunakan untuk menjelaskan tingkat pendelegasian wewenang di dinas atau instansi bapak/ibu bekerja.

Petunjuk Pengisian Kusioner

- Bacalah setiap item pertanyaan dengan cermat danteliti.
- Pililah jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan memberi tanda check(√) pada salah satu alternatif jawaban (Skor) yang telahtersedia.
- Mohon Bapak/Ibuuntuk mengisi semua item pertanyaandengan jujur tanpa terkecuali.

d) Keterangan:

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1	Agak Setuju (AS) = 5
Tidak Setuju (TS) = 2	Setuju (S) = 6
Agak Tidak Setuju (ATS) = 3	Sangat Setuju (ST) = 7
Kadang-kadang (KK) = 4	

1. Seberapa luas wewenang yang didelegasikan kepada bapak/ibu untuk masing- masing kelompok keputusan berikut ini ?. Mohon bapak/ibu nyatakan sesuai dengan praktek selama ini.

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
a	Pengangkatan dan pemindahan PNS hubungannya dengan farmasi sesuai kompetensi dari pimpinan/kepala SKPD							
b	Pengalokasian anggaran							
c	Sangat jelaskah spesifikasi pelaksanaan tugas dengan kriteria kinerja pada SKPD Bapak / Ibu Bekerja.							
d	Sangat jelaskah pemberian tugas dari atasan langsung berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai bidang tugas jabatan bapak/ibu.							
e	Penyusunan & pembahasan rancangan kerja anggaran (RKA) SKPD tahunan dengan melibatkan pejabat esalon III dan esalon IV sesuai mekanisme yang diterapkan pada SKPD bapa/ibu bekerja.							
f	Mekanisme Pengambilan keputusan oleh kepala SKPD terhadap suatu permasalahan di lingkungan SKPD bapa/ibu bekerja dengan melibatkan pejabat esalon III dan esalon IV sesuai mekanisme yang diterapkan pada SKPD bapak/ibu bekerja							

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
f	Mekanisme Pengambilan keputusan oleh kepala SKPD terhadap suatu permasalahan di lingkungan SKPD bapa/ibu bekerja dengan melibatkan pejabat esalon III dan esalon IV.							

D. Instrumen Kinerja Manajerial (Mahoneydkk, 1993, dalam Soetrisno, 20).

Petunjuk Pengisian Kusisioner

- Bacalah setiap item pertanyaan dengan cermat dan teliti.
- Pilihlah jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan memberi tanda check(√) pada salah satu alternatif jawaban (Skor) yang telah tersedia.
- Mohon Bapak/Ibu untuk mengisi semua item pertanyaan dengan jujur dan paterkecuali.
- Keterangan:

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 Agak Setuju (AS) = 5
 Tidak Setuju (TS) = 2 Setuju (S) = 6
 Agak Tidak Setuju (ATS) = 3 Sangat Setuju (ST) = 7
 Kadang-kadang (KK) = 4

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
1	<u>Perencanaan:</u> Kinerja anda dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur pemograman.							
2	<u>Pengkoordinasian:</u> Kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan orang-orang dalam organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan bidang/bagian lain							

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	KK	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6	7
3	<p><u>Evaluasi:</u> Kinerja anda dalam menilai dan mengukur proposal, mengamati atau melaporkan kinerja (seperti: penilaian pegawai, penilaian pelaporan keuangan, dan pemeriksaan hasilkegiatan)</p>							
4	<p><u>Pengawasan:</u> Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahananda (seperti: membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan,memberikan tugaspekerjaan dan menangani keluhan)</p>							
5	<p><u>Pemilihan Staf</u> Kinerja anda dalam mempertahankan angkatan kerja dibagian bapa/ibu (seperti: merekrut, memawancarai dan memilih pegawai baru; menempatkan, mempromosikandan memutasipegawai)</p>							
6	<p>Kinerja anda secara menyeluruh mencakup seluruh area yang tertera di atas (poin 1 s/d 5).</p>							

LAMPIRAN 4: REKAPITULASI DATA RESPONDEN

1. Variabel Motivasi (X1)

Responden	Indikator Variabel																				Total	
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20		X21
1	7	7	6	7	4	6	6	7	5	5	7	6	6	5	4	5	6	6	4	5	6	120
2	6	6	7	7	6	6	6	2	6	2	6	7	6	6	7	2	2	6	6	7	7	116
3	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	125
4	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	121
5	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	123
6	7	6	6	6	6	5	5	5	6	6	4	5	6	7	5	5	5	6	5	6	7	119
7	2	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	7	2	2	6	7	6	6	6	112
8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	125
9	2	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	95
10	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	131
11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	90
12	6	4	7	7	3	6	6	6	7	6	7	7	7	5	6	6	6	7	5	5	5	124
13	6	7	6	7	6	5	6	6	7	3	6	7	6	6	6	6	6	7	7	6	6	128
14	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	137
15	6	6	7	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	90
16	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126
17	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	7	7	7	5	5	5	122
18	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	7	7	6	4	5	6	6	6	6	122
19	6	5	7	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	118
20	7	6	7	7	7	6	5	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	137

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	Total
21	6	7	6	7	6	2	1	2	5	3	6	6	6	2	2	3	4	7	6	7	7	101
22	5	7	7	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	5	6	7	5	6	7	135
23	6	6	7	7	7	5	2	6	6	6	6	7	7	6	2	2	6	6	7	7	7	121
24	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	7	6	6	116
25	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	7	5	6	7	7	7	7	136
26	6	6	6	6	7	6	6	6	6	5	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	133
27	7	7	7	7	7	7	6	7	7	3	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	139
28	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126
29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126
30	6	5	6	6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	122
31	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126
32	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126
33	7	4	6	5	5	3	6	7	5	3	5	6	5	5	4	5	6	5	5	6	7	110
34	4	5	6	7	7	4	3	3	2	3	6	6	6	6	6	3	3	3	5	4	5	97
35	4	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	135
36	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	144
37	7	7	6	6	6	2	2	2	6	6	6	7	6	6	6	2	4	7	6	6	6	78
38	5	7	5	6	7	2	2	4	6	6	6	7	6	5	2	3	3	7	6	7	6	108
39	5	6	6	6	6	3	3	5	5	3	6	6	6	6	3	5	6	6	6	6	7	111
40	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	132
41	6	6	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	7	6	7	137
42	5	6	7	7	7	3	3	5	6	5	6	7	7	7	3	3	5	6	6	6	6	116

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	Total
67	6	6	6	7	7	3	3	5	3	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	114
68	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6	7	7	7	132
69	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	7	6	6	136
70	2	1	6	6	6	5	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7	2	2	2	109
71	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	128
72	6	6	6	6	6	5	4	5	4	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	117
73	7	7	6	7	7	4	7	7	6	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	136
74	7	7	7	7	7	6	4	7	7	7	7	7	7	7	7	4	6	7	7	7	7	139
75	6	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	139
76	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	146
77	7	1	7	7	7	1	7	6	7	6	6	6	7	6	1	6	6	6	7	7	7	121
78	7	6	7	7	4	7	5	4	7	6	6	7	7	6	7	6	6	7	6	6	7	131
79	5	7	7	7	6	2	5	7	7	5	6	7	7	7	4	6	7	6	7	7	7	129
80	6	4	7	6	7	6	5	6	7	5	2	4	6	7	1	4	6	7	6	6	7	115
81	5	6	6	6	6	6	3	7	5	5	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	118
82	7	7	7	7	7	2	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	123
83	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	147
84	7	6	6	7	6	3	6	6	5	6	6	6	6	3	3	3	6	5	5	6	6	113
85	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	6	7	7	7	7	7	140
86	6	6	6	6	6	6	2	2	6	2	6	6	6	6	2	2	2	6	6	6	6	102
87	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	132
88	7	2	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126
89	7	7	7	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7	6	7	7	137
90	7	6	7	6	6	6	2	2	5	6	6	7	7	7	6	3	6	6	7	6	6	120

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	Total
91	6	2	7	7	6	6	6	4	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	120
92	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	129
93	2	6	6	6	6	5	6	5	6	2	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	114
94	6	2	6	6	6	2	6	6	6	4	2	6	6	7	2	6	6	6	7	6	6	110
95	2	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	125
96	7	4	7	6	7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	7	134
97	5	2	6	6	7	2	6	7	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	122
98	6	2	6	6	7	2	6	6	6	4	2	6	6	7	2	6	6	6	7	6	6	111
99	6	6	6	6	7	5	1	3	6	2	6	6	6	6	5	1	3	6	7	7	7	108
100	6	7	7	7	7	6	7	6	6	7	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	135
101	7	6	7	7	6	2	6	6	6	2	6	7	6	6	2	6	6	6	6	6	6	118
102	5	6	7	6	7	6	5	4	6	6	6	7	6	7	5	5	5	7	6	6	7	125
103	6	6	5	6	7	6	5	5	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	6	7	7	95
104	6	6	7	7	6	6	7	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	136
105	6	4	7	6	7	4	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	120
106	6	3	6	6	7	3	4	5	7	6	6	7	7	6	4	5	6	7	6	6	6	119
107	6	1	7	7	6	3	3	5	6	6	7	7	7	6	5	6	6	7	7	7	7	122
108	2	6	6	6	7	6	7	5	6	6	6	6	6	6	7	5	5	6	6	6	6	122
109	6	2	6	6	7	6	6	2	7	6	6	6	6	6	5	2	3	7	7	7	7	116
110	2	6	6	6	6	4	6	6	4	2	6	7	7	5	4	3	3	7	6	6	7	109
111	7	5	7	7	5	4	4	7	5	6	7	7	5	5	5	5	7	5	7	7	7	124
112	6	7	6	6	2	6	6	6	5	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	118
113	6	6	7	7	7	6	6	7	6	5	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	137
114	7	7	7	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	4	4	7	6	6	6	126

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	Total
115	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	131
116	5	6	6	6	7	3	5	6	6	5	6	6	6	5	3	6	6	7	7	6	6	119
117	6	5	6	4	6	2	6	4	6	1	6	5	4	4	2	4	1	6	6	6	6	96
118	6	6	6	7	6	3	6	6	7	5	6	5	6	5	3	6	3	7	6	6	7	118
119	5	6	6	7	6	3	6	6	7	5	6	5	6	5	3	6	3	7	6	6	7	117
120	1	1	1	1	6	2	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	97
121	6	7	7	7	6	4	6	4	6	2	7	7	7	7	4	6	4	7	7	7	7	125
122	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	142
123	2	6	7	7	7	6	6	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	136
124	3	6	6	4	6	1	6	4	6	2	6	6	6	6	2	5	5	6	6	6	6	104
125	1	3	6	6	4	4	4	4	6	3	1	1	7	7	4	5	5	7	7	5	6	96
126	5	7	7	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	142
127	4	7	4	4	6	4	7	6	7	4	6	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	122
128	6	7	7	7	6	2	3	4	6	6	6	6	6	7	5	2	5	6	6	6	6	115
129	6	6	6	6	7	5	2	6	6	2	6	7	7	6	5	3	5	6	6	6	5	114
130	7	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6	5	123
131	7	5	6	7	6	4	6	7	6	7	6	7	7	6	6	6	7	6	7	7	7	133
132	6	6	7	6	7	2	6	7	6	2	6	7	6	6	5	4	7	6	7	6	7	122
133	7	7	7	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	137

2. Variabel Partisipasi (X2)

Responden	Indikator Variabel						Total
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	
1	1	2	2	1	2	1	9
2	7	7	6	2	6	6	34
3	6	6	6	4	5	6	33
4	6	5	6	6	6	6	35
5	3	5	1	1	1	1	12
6	6	4	6	2	4	5	27
7	7	6	6	6	6	6	37
8	1	2	3	4	4	4	18
9	6	6	6	6	6	6	36
10	7	4	4	6	6	4	31
11	6	6	6	6	6	6	36
12	7	3	7	6	4	6	33
13	6	6	7	5	6	6	36
14	7	2	2	7	7	7	32
15	6	6	7	6	6	6	37
16	6	6	6	6	6	6	36
17	6	6	6	6	6	6	36
18	6	7	5	2	2	2	24
19	6	5	3	2	2	2	20
20	7	7	7	7	7	7	42
21	6	6	6	4	6	6	34
22	7	7	7	7	7	7	42
23	6	2	7	2	6	6	29
24	7	6	6	6	6	7	38
25	7	5	6	4	6	5	33
26	7	7	7	7	7	7	42
27	7	2	7	6	7	7	36
28	6	6	6	6	6	6	36
29	6	6	6	6	6	6	36
30	7	7	7	6	7	7	41
31	6	6	6	6	6	6	36
32	6	6	6	6	6	6	36
33	6	2	7	5	5	5	30
34	7	7	6	6	6	6	38
35	6	6	6	4	4	4	30
36	7	6	7	6	7	7	40
37	6	2	6	2	6	6	28
38	6	4	6	2	4	5	27

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
39	6	4	6	4	6	6	32
40	7	7	7	6	6	6	39
41	6	6	6	6	6	6	36
42	7	7	7	6	6	6	39
43	7	5	7	1	5	6	31
44	6	6	6	6	6	6	36
45	7	7	7	6	7	7	41
46	6	6	6	7	6	6	37
47	7	7	7	2	5	6	34
48	6	6	6	7	6	6	37
49	7	6	7	7	7	7	41
50	6	6	6	7	6	6	37
51	6	6	5	4	6	6	33
52	6	6	6	4	4	5	31
53	7	6	6	5	6	6	36
54	6	2	2	2	6	6	24
55	6	6	6	5	4	3	30
56	6	6	6	4	4	6	32
57	7	5	6	5	5	5	33
58	7	7	6	7	7	7	41
59	6	6	6	6	6	6	36
60	6	4	6	4	4	4	28
61	6	6	6	6	6	6	36
62	6	2	7	6	6	7	34
63	7	7	7	7	7	7	42
64	6	6	6	6	6	6	36
65	7	7	5	5	6	7	37
66	7	1	7	7	7	6	35
67	6	4	6	4	4	6	30
68	7	7	7	6	7	7	41
69	7	6	7	4	4	6	34
70	6	6	7	4	6	6	35
71	6	6	6	6	6	6	36
72	7	7	7	6	7	7	41
73	6	7	7	7	7	7	41
74	7	7	7	2	7	7	37
75	7	7	7	7	7	7	42
76	7	7	7	7	7	7	42
77	7	7	7	6	6	6	39
78	7	6	7	4	6	6	36

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
79	7	5	7	5	6	7	37
80	6	5	4	3	6	4	28
81	7	6	6	6	6	6	37
82	6	6	6	6	6	6	36
83	6	6	6	6	6	6	36
84	6	1	6	3	5	3	24
85	4	4	6	6	6	6	32
86	6	4	6	4	4	6	30
87	7	4	4	7	7	4	33
88	6	6	6	2	6	4	30
89	6	7	7	6	6	7	39
90	7	7	6	6	7	7	40
91	6	6	6	2	6	5	30
92	6	6	6	6	6	6	36
93	6	6	6	5	6	6	35
94	6	6	6	6	6	6	36
95	6	4	6	6	2	4	28
96	6	4	6	4	4	6	30
97	6	2	6	7	2	6	29
98	6	6	6	6	6	6	36
99	4	4	4	4	3	3	22
100	4	4	6	6	4	4	28
101	6	6	6	2	6	2	28
102	7	7	6	4	7	6	37
103	6	6	6	6	6	6	36
104	7	6	6	4	5	5	33
105	6	4	5	5	6	6	32
106	4	4	6	5	6	6	31
107	6	6	6	7	6	7	38
108	7	6	6	6	6	6	37
109	7	7	6	6	6	7	39
110	7	7	6	2	3	6	31
111	7	7	7	6	5	5	37
112	6	6	6	6	6	6	36
113	7	6	6	6	6	6	37
114	6	6	6	6	6	6	36
115	7	6	6	6	6	6	37
116	6	7	6	5	6	5	35
117	6	6	6	6	6	5	35
118	6	6	6	6	6	6	36

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
119	6	3	6	3	6	5	29
120	6	6	4	3	6	6	31
121	7	7	6	1	4	4	29
122	5	5	6	4	6	6	32
123	7	2	6	2	6	6	29
124	3	4	4	1	4	4	20
125	6	6	6	2	4	7	31
126	6	6	6	5	6	6	35
127	6	4	4	4	5	4	27
128	7	7	7	7	6	7	41
129	6	4	6	2	3	4	25
130	7	6	6	6	7	6	38
131	7	4	6	1	7	6	31
132	6	6	6	6	7	7	32
133	7	4	7	6	7	7	38

3. Variabel Pelimpahan Wewenang (X3)

Responden	Indikator Variabel						Total
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	
1	2	1	2	2	2	2	11
2	7	6	6	7	7	6	39
3	6	6	4	4	4	5	29
4	6	5	5	4	5	5	30
5	2	2	2	2	2	2	12
6	2	4	6	7	5	5	29
7	7	6	6	6	5	7	37
8	1	2	3	6	5	5	22
9	6	7	7	7	6	7	40
10	4	6	7	7	7	7	38
11	6	6	6	6	6	6	36
12	3	6	6	7	7	6	35
13	2	5	5	6	7	7	32
14	7	7	7	7	7	7	42
15	7	7	7	7	7	7	42
16	6	6	6	6	6	6	35
17	6	6	6	6	6	6	36
18	6	6	5	5	5	2	29
19	3	2	6	2	2	5	20
20	5	6	5	7	7	5	35
21	6	6	6	6	6	6	36

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
22	2	6	7	7	6	7	35
23	6	7	6	7	7	6	39
24	5	6	6	7	7	7	38
25	5	6	7	7	6	6	37
26	7	7	7	7	7	7	42
27	7	7	7	7	7	7	42
28	6	6	6	6	6	6	36
29	6	6	6	6	6	6	36
30	6	6	6	6	6	6	36
31	6	6	6	6	6	6	36
32	6	6	6	6	6	6	36
33	6	6	6	6	6	7	36
34	6	6	6	6	6	6	36
35	4	4	4	5	6	5	28
36	7	7	6	7	7	7	41
37	6	6	6	6	6	6	36
38	5	4	7	6	6	6	34
39	6	6	6	6	6	6	36
40	6	6	6	6	6	6	36
41	6	6	6	6	6	6	36
42	3	3	5	5	7	5	28
43	7	6	6	7	7	7	40
44	6	6	6	6	6	7	37
45	7	7	7	7	7	7	42
46	6	6	6	6	6	6	36
47	7	6	6	7	6	4	36
48	7	6	6	6	6	6	37
49	6	5	7	7	7	7	39
50	6	6	6	6	6	6	36
51	6	6	6	6	6	6	36
52	2	3	6	7	7	5	30
53	6	6	7	6	7	6	38
54	6	6	6	6	6	6	36
55	7	4	5	4	5	6	31
56	6	4	6	6	6	6	34
57	4	6	6	6	7	6	35
58	7	7	7	7	7	7	42
59	6	6	6	7	6	6	38
60	6	6	6	6	6	4	34
61	5	5	6	6	5	5	32

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
62	6	6	6	6	6	6	36
63	7	7	7	7	7	7	42
64	6	6	6	6	6	6	36
65	6	6	6	6	7	7	38
66	7	7	7	7	7	6	41
67	6	4	5	6	6	6	33
68	6	7	7	7	7	7	41
69	6	6	7	7	7	6	39
70	1	7	6	6	6	6	32
71	6	6	6	6	6	6	36
72	6	6	6	6	6	6	36
73	6	6	7	7	7	7	40
74	6	7	7	7	7	7	41
75	7	7	7	7	7	7	42
76	7	7	7	7	7	7	42
77	7	7	6	7	7	6	40
78	3	4	7	7	7	7	35
79	7	7	4	6	7	5	36
80	7	4	6	7	7	7	38
81	5	6	5	6	7	5	34
82	6	6	6	6	6	6	36
83	6	6	6	6	6	6	36
84	3	6	6	3	3	3	24
85	6	2	6	6	6	6	32
86	6	6	6	6	6	6	36
87	6	6	7	7	7	7	40
88	3	6	6	6	6	6	33
89	7	6	5	6	7	6	37
90	2	5	5	6	6	6	30
91	6	2	5	7	7	7	34
92	6	6	6	6	6	6	36
93	6	5	6	6	6	5	34
94	6	6	6	6	6	4	34
95	6	6	6	6	7	6	37
96	7	6	6	6	6	4	35
97	7	6	7	6	7	7	40
98	6	6	4	6	6	4	32
99	6	3	6	6	4	6	31
100	6	6	6	6	4	6	34
101	6	6	6	6	6	6	36

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
102	5	7	6	7	7	7	39
103	6	6	6	6	6	6	36
104	6	6	6	6	6	7	37
105	5	5	5	5	6	6	32
106	7	6	6	7	7	7	40
107	7	6	6	7	7	7	40
108	6	6	6	7	6	7	38
109	2	2	7	7	7	6	31
110	7	6	7	7	6	6	39
111	7	6	5	6	6	7	37
112	6	6	6	6	6	6	36
113	2	6	5	5	6	5	29
114	7	7	7	7	7	7	42
115	4	6	6	6	6	6	34
116	6	6	5	6	6	5	34
117	6	6	6	6	6	6	36
118	6	5	6	6	6	6	35
119	6	5	5	6	6	7	35
120	4	3	6	3	5	3	24
121	4	6	4	4	4	4	26
122	6	6	6	7	7	6	38
123	5	6	6	6	6	6	35
124	6	6	6	4	4	4	30
125	6	6	6	7	6	2	33
126	4	5	7	6	6	6	34
127	5	5	5	5	5	5	30
128	6	6	6	6	7	7	38
129	4	4	5	7	6	6	32
130	6	6	6	7	6	6	37
131	1	6	6	7	6	6	35
132	6	6	6	7	7	7	39
133	6	7	7	7	7	7	41

4. Variabel Kinerja Manajerial (X3)

Responden	Indikator Variabel						Total
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	
1	2	2	2	2	3	3	14
2	3	6	3	6	6	6	30
3	6	6	6	6	6	6	36
4	6	6	6	6	6	6	36

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
5	1	1	1	2	2	2	9
6	3	4	4	5	3	3	22
7	5	6	7	6	7	7	38
8	3	3	4	5	4	3	22
9	6	7	7	7	7	7	41
10	4	6	5	7	7	7	36
11	6	6	6	6	6	6	36
12	6	7	6	7	7	6	39
13	6	6	7	6	6	7	38
14	6	6	6	7	7	7	39
15	5	6	6	6	6	6	35
16	6	6	6	6	6	6	36
17	5	6	6	6	6	6	35
18	6	6	6	6	5	6	35
19	3	3	3	6	1	1	17
20	7	7	7	7	6	6	40
21	6	6	6	6	2	6	32
22	7	7	6	7	5	7	39
23	7	6	6	6	5	5	35
24	6	7	7	6	6	6	38
25	6	6	5	6	5	6	34
26	6	6	6	6	6	6	36
27	7	7	7	7	1	1	30
28	6	6	6	6	6	6	36
29	6	6	6	6	6	6	36
30	6	6	6	6	6	6	36
31	6	6	6	6	6	6	36
32	6	6	6	6	6	6	36
33	5	4	5	6	5	6	31
34	6	6	6	6	6	6	36
35	6	5	5	6	6	6	34
36	4	5	7	7	4	6	33
37	3	6	2	4	2	2	19
38	5	7	5	4	2	4	27
39	6	6	6	6	5	6	35
40	6	6	6	6	6	6	36
41	6	6	6	6	6	6	36
42	3	6	3	7	6	1	26
43	7	7	7	7	7	7	42
44	6	6	6	6	6	6	36

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
45	7	7	7	7	7	7	42
46	6	6	6	7	6	6	37
47	6	6	4	4	4	6	37
48	6	7	6	6	6	6	38
49	6	6	6	7	6	7	38
50	6	6	6	7	6	7	38
51	6	6	6	6	4	6	34
52	6	7	6	7	6	6	38
53	7	6	6	7	6	7	39
54	6	6	6	6	6	6	36
55	6	6	6	5	4	6	33
56	3	3	4	6	4	3	23
57	6	6	6	6	5	6	35
58	6	7	6	7	6	6	38
59	6	6	6	6	6	6	36
60	6	6	6	6	4	7	35
61	6	6	6	6	6	6	36
62	6	6	6	6	6	6	36
63	7	7	7	7	7	7	42
64	6	6	6	6	2	5	31
65	7	6	6	6	5	6	36
66	6	6	6	7	6	6	37
67	6	6	6	6	6	6	36
68	7	7	6	7	6	6	39
69	6	6	6	6	6	6	36
70	6	6	6	6	6	6	36
71	6	7	6	6	6	6	37
72	6	6	6	6	4	6	34
73	7	7	7	7	7	7	42
74	7	7	7	7	6	7	41
75	7	7	7	7	7	7	42
76	7	7	7	7	7	7	42
77	7	7	7	7	6	6	40
78	6	6	6	6	3	4	31
79	7	7	7	7	7	7	42
80	7	6	6	7	6	7	39
81	6	6	6	6	5	5	34
82	6	6	6	6	6	6	36
83	6	6	6	6	6	6	36
84	5	6	6	5	3	3	28

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
85	6	6	6	6	6	6	36
86	6	6	6	6	6	6	36
87	7	7	7	7	3	7	38
88	6	6	6	6	6	6	36
89	6	6	4	7	7	7	37
90	6	6	6	6	5	7	36
91	2	6	2	6	6	6	28
92	6	6	6	6	6	6	36
93	7	7	6	6	6	6	38
94	6	6	4	6	2	6	30
95	6	6	6	7	6	6	37
96	7	6	4	7	7	6	37
97	6	6	6	6	6	7	37
98	6	6	4	7	2	6	31
99	6	3	5	6	4	5	29
100	6	6	6	6	6	6	36
101	6	6	6	6	1	6	31
102	7	6	6	7	7	6	39
103	6	6	6	6	6	6	36
104	6	6	6	6	6	7	37
105	6	5	6	4	1	5	27
106	6	6	7	6	7	6	38
107	7	6	7	6	5	6	37
108	6	6	6	7	6	6	37
109	7	7	7	7	6	6	40
110	6	6	6	6	4	5	33
111	7	7	7	7	4	6	38
112	6	6	6	6	6	6	36
113	6	6	6	6	2	6	32
114	6	6	6	6	6	6	36
115	6	6	6	6	6	7	37
116	6	6	6	6	5	6	35
117	6	6	6	6	6	6	36
118	6	6	6	6	6	6	36
119	6	6	6	6	6	6	36
120	6	6	6	6	6	6	36
121	6	6	2	7	7	7	35
122	6	6	7	6	4	6	35
123	6	6	6	6	6	6	36
124	6	6	5	6	4	4	31

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Total
125	6	7	6	6	6	5	36
126	6	6	6	6	6	7	37
127	5	5	5	5	4	5	29
128	6	7	6	6	2	2	29
129	6	7	6	7	6	7	39
130	7	7	6	7	6	6	39
131	7	6	5	6	5	6	35
132	6	6	6	6	6	6	36
133	7	7	6	7	6	6	39



LAMPIRAN 5: PENGUJIAN HASIL**PENELITIAN 1. Deskriptif identitas responden**

Keteranganan	Jumlah (orang)	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
1. Pria	87	65.41%
2. Wanita	46	34.59%
Usia		
1. < 30 tahun	1	0.75%
2. 31 – 40 tahun	36	0.75%
3. 41 – 50 tahun	63	47.37%
3. > 51 tahun	33	24.81%
Tingkat Pendidikan		
1. Sarjana. S1	93	69,92%
• S2	23	17,29%
2. Diploma (D1, D2, D3)	5	3,77%
3. Lainnya (D1, D2, D3)	12	9,02%
Jabatan		
1. Sekertaris	11	8,27%
2. Kapala Bidang	62	46,62%
3. Kapala Seksi	23	17,29%
4. Kapala Sub Bidang	10	7,52%
5. Kapala Sub Bagian	27	20,30%
Masa Jabatan		
1. < 5 tahun	92	69,17%
2. 6 – 10 tahun	37	27,82%
3. > 11 tahun	4	3,01%
Jumlah Staf		
1. < 5 orang	86	64,66%
2. 6 – 10 orang	34	25,56%
3. 11 – 20 orang	7	5,26%
4. 21 – 30 orang	5	3,76%
5. 31 – 40 orang	1	0,75%

2. Deskriptif identitas responden

a. Data Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X1)

		Statistics													
		X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
N	Valid	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	Miing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	5.72	5.72	6.37	6.28	6.26	5.09	5.41	5.57	6.02	5.20	6.02	6.30	6.24	6.11

		Statistics								MOTIVASI
		X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.		
		15	16	17	18	19	20	21		
N	Valid	133	133	133	133	133	133	133	133	
	Miing	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Mean	5.26	5.30	5.58	6.26	6.29	6.21	6.36	5.62	

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	2.3	2.3	2.3
	TS	9	6.8	6.8	9.0
	ATS	1	.8	.8	9.8
	KK	4	3.0	3.0	12.8
	AS	12	9.0	9.0	21.8
	S	67	50.4	50.4	72.2
	SS	37	27.8	27.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	3.0	3.0	3.0
	TS	7	5.3	5.3	8.3
	ATS	3	2.3	2.3	10.5
	KK	6	4.5	4.5	15.0
	AS	6	4.5	4.5	19.5
	S	69	51.9	51.9	71.4
	SS	38	28.6	28.6	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8

	KK	2	1.5	1.5	2.3
	AS	2	1.5	1.5	3.8
	S	68	51.1	51.1	54.9
	SS	60	45.1	45.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	ATS	1	.8	.8	1.5
	KK	3	2.3	2.3	3.8
	AS	2	1.5	1.5	5.3
	S	73	54.9	54.9	60.2
	SS	53	39.8	39.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.8	.8	.8
	ATS	2	1.5	1.5	2.3
	KK	4	3.0	3.0	5.3
	AS	2	1.5	1.5	6.8
	S	69	51.9	51.9	58.6
	SS	55	41.4	41.4	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	2.3	2.3	2.3
	TS	13	9.8	9.8	12.0
	ATS	13	9.8	9.8	21.8
	KK	13	9.8	9.8	31.6
	AS	10	7.5	7.5	39.1
	S	60	45.1	45.1	84.2
	SS	21	15.8	15.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.5	1.5	1.5
	TS	9	6.8	6.8	8.3

	ATS	8	6.0	6.0	14.3
	KK	6	4.5	4.5	18.8
	AS	14	10.5	10.5	29.3
	S	77	57.9	57.9	87.2
	SS	17	12.8	12.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	7	5.3	5.3	6.0
	ATS	3	2.3	2.3	8.3
	KK	14	10.5	10.5	18.8
	AS	17	12.8	12.8	31.6
	S	61	45.9	45.9	77.4
	SS	30	22.6	22.6	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	2.3	2.3	2.3
	ATS	2	1.5	1.5	3.8
	KK	2	1.5	1.5	5.3
	AS	13	9.8	9.8	15.0
	S	76	57.1	57.1	72.2
	SS	37	27.8	27.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.5	1.5	1.5
	TS	14	10.5	10.5	12.0
	ATS	9	6.8	6.8	18.8
	KK	6	4.5	4.5	23.3
	AS	18	13.5	13.5	36.8
	S	68	51.1	51.1	88.0
	SS	16	12.0	12.0	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	4	3.0	3.0	3.8
	KK	2	1.5	1.5	5.3
	AS	4	3.0	3.0	8.3
	S	91	68.4	68.4	76.7
	SS	31	23.3	23.3	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8

TS	1	.8	.8	1.5
KK	2	1.5	1.5	3.0
AS	5	3.8	3.8	6.8
S	66	49.6	49.6	56.4
SS	58	43.6	43.6	100.0
Total	133	100.0	100.0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.8	.8	.8
	KK	2	1.5	1.5	2.3
	AS	4	3.0	3.0	5.3
	S	82	61.7	61.7	66.9
	SS	44	33.1	33.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.5	1.5	1.5
	ATS	1	.8	.8	2.3
	KK	3	2.3	2.3	4.5
	AS	10	7.5	7.5	12.0
	S	76	57.1	57.1	69.2
	SS	41	30.8	30.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	3.0	3.0	3.0
	TS	10	7.5	7.5	10.5
	ATS	9	6.8	6.8	17.3
	KK	9	6.8	6.8	24.1
	AS	16	12.0	12.0	36.1
	S	62	46.6	46.6	82.7
	SS	23	17.3	17.3	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	8	6.0	6.0	6.8
	ATS	10	7.5	7.5	14.3
	KK	10	7.5	7.5	21.8
	AS	21	15.8	15.8	37.6
	S	68	51.1	51.1	88.7
	SS	15	11.3	11.3	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	2.3	2.3	2.3
	TS	3	2.3	2.3	4.5
	ATS	8	6.0	6.0	10.5
	KK	6	4.5	4.5	15.0
	AS	17	12.8	12.8	27.8
	S	72	54.1	54.1	82.0
	SS	24	18.0	18.0	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ATS	2	1.5	1.5	1.5
	KK	1	.8	.8	2.3
	AS	8	6.0	6.0	8.3
	S	72	54.1	54.1	62.4
	SS	50	37.6	37.6	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.8	.8	.8
	KK	2	1.5	1.5	2.3
	AS	9	6.8	6.8	9.0
	S	66	49.6	49.6	58.6
	SS	55	41.4	41.4	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.8	.8	.8

	KK	2	1.5	1.5	2.3
	AS	6	4.5	4.5	6.8
	S	82	61.7	61.7	68.4
	SS	42	31.6	31.6	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X1.21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.8	.8	.8
	KK	1	.8	.8	1.5
	AS	6	4.5	4.5	6.0
	S	65	48.9	48.9	54.9
	SS	60	45.1	45.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

b. Data Analisis Deskriptif Variabel Partisipasi (X2)**Statistics**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	PARTISPASI
N	Valid	133	133	133	133	133	133	133
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		6.20	5.41	5.95	4.90	5.61	5.70	4.82

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.5	1.5	1.5
	ATS	2	1.5	1.5	3.0
	KK	4	3.0	3.0	6.0
	AS	1	.8	.8	6.8
	S	72	54.1	54.1	60.9
	ST	52	39.1	39.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.5	1.5	1.5
	TS	11	8.3	8.3	9.8
	ATS	2	1.5	1.5	11.3
	KK	20	15.0	15.0	26.3
	AS	9	6.8	6.8	33.1
	S	59	44.4	44.4	77.4
	ST	30	22.6	22.6	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	3	2.3	2.3	3.0
	ATS	2	1.5	1.5	4.5

	KK	7	5.3	5.3	9.8
	AS	4	3.0	3.0	12.8
	S	81	60.9	60.9	73.7
	ST	35	26.3	26.3	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	6	4.5	4.5	4.5
	TS	17	12.8	12.8	17.3
	ATS	4	3.0	3.0	20.3
	KK	21	15.8	15.8	36.1
	AS	12	9.0	9.0	45.1
	S	55	41.4	41.4	86.5
	ST	18	13.5	13.5	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	5	3.8	3.8	4.5
	ATS	3	2.3	2.3	6.8
	KK	17	12.8	12.8	19.5
	AS	9	6.8	6.8	26.3
	S	73	54.9	54.9	81.2
	ST	25	18.8	18.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	1.5	1.5	1.5
	TS	3	2.3	2.3	3.8
	ATS	3	2.3	2.3	6.0
	KK	13	9.8	9.8	15.8
	AS	12	9.0	9.0	24.8
	S	71	53.4	53.4	78.2
	ST	29	21.8	21.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

c. Data Analisis Deskriptif Variabel Pelimpahan Wewenang (X3)**Statistics**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	PELIMPAHAN WEWENANG
N	Valid	133	133	133	133	133	133	133
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.50	5.63	5.92	6.11	6.11	5.91	5.86

X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
--	-----------	---------	---------------	------------------------

Valid	STS	3	2.3	2.3	2.3
	TS	9	6.8	6.8	9.0
	ATS	6	4.5	4.5	13.5
	KK	8	6.0	6.0	19.5
	AS	10	7.5	7.5	27.1
	S	69	51.9	51.9	78.9
	ST	28	21.1	21.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	6	4.5	4.5	5.3
	ATS	4	3.0	3.0	8.3
	KK	9	6.8	6.8	15.0
	AS	11	8.3	8.3	23.3
	S	81	60.9	60.9	84.2
	ST	21	15.8	15.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.5	1.5	1.5
	ATS	1	.8	.8	2.3
	KK	5	3.8	3.8	6.0
	AS	18	13.5	13.5	19.5
	S	78	58.6	58.6	78.2
	ST	29	21.8	21.8	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	2.3	2.3	2.3
	ATS	2	1.5	1.5	3.8
	KK	5	3.8	3.8	7.5
	AS	6	4.5	4.5	12.0

S	68	51.1	51.1	63.2
ST	49	36.8	36.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	2.3	2.3	2.3
	ATS	1	.8	.8	3.0
	KK	5	3.8	3.8	6.8
	AS	9	6.8	6.8	13.5
	S	67	50.4	50.4	63.9
	ST	48	36.1	36.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	3.0	3.0	3.0
	ATS	2	1.5	1.5	4.5
	KK	7	5.3	5.3	9.8
	AS	16	12.0	12.0	21.8
	S	64	48.1	48.1	69.9
	ST	40	30.1	30.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

d. Data Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial (Y)**Statistics**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	KINERJA MANAJERIAL
N	Valid	133	133	133	133	133	133	133
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.86	6.01	5.75	6.14	5.29	5.79	5.81

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ValidSTS	1	.8	.8	.8
TS	2	1.5	1.5	2.3
ATS	7	5.3	5.3	7.5
KK	2	1.5	1.5	9.0

AS	7	5.3	5.3	14.3
S	87	65.4	65.4	79.7
ST	27	20.3	20.3	100.0
Total	133	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	1	.8	.8	1.5
	ATS	4	3.0	3.0	4.5
	KK	2	1.5	1.5	6.0
	AS	4	3.0	3.0	9.0
	S	91	68.4	68.4	77.4
	ST	30	22.6	22.6	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	4	3.0	3.0	3.8
	ATS	3	2.3	2.3	6.0
	KK	8	6.0	6.0	12.0
	AS	9	6.8	6.8	18.8
	S	86	64.7	64.7	83.5
	ST	22	16.5	16.5	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.5	1.5	1.5
	KK	4	3.0	3.0	4.5
	AS	5	3.8	3.8	8.3
	S	82	61.7	61.7	69.9
	ST	40	30.1	30.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	3.0	3.0	3.0
	TS	9	6.8	6.8	9.8
	ATS	5	3.8	3.8	13.5

KK	14	10.5	10.5	24.1
AS	13	9.8	9.8	33.8
S	71	53.4	53.4	87.2
ST	17	12.8	12.8	100.0
Total	133	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	2.3	2.3	2.3
	TS	3	2.3	2.3	4.5
	ATS	5	3.8	3.8	8.3
	KK	3	2.3	2.3	10.5
	AS	8	6.0	6.0	16.5
	S	83	62.4	62.4	78.9
	ST	28	21.1	21.1	100.0
	Total	133	100.0	100.0	

BOSOWA



3. UJI KUALITAS DATA

a. Uji Validas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.1 0	X1.1 1	X1. 12	X1.1 3	X1.1 4	X1.1 5	X1.1 6	X1.1 7	X1.1 8	X1.1 9	X1. 20	X1.2 1	total
X1.1	Pearson Correlation	1	.150	.326**	.292**	.048	.126	-	.152	-.002	.275*	.112	.307**	.180*	-.024	.071	.029	.174*	-	.208*	.286**	.191*	.301**
	Sig. (2-tailed)		.084	.000	.001	.581	.149	.819	.081	.979	.001	.199	.000	.039	.788	.415	.744	.045	.579	.016	.001	.028	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
X1.2	Pearson Correlation	.150	1	.256**	.331**	.204*	.315*	.074	.217*	.065	.068	.402*	.250**	.108	.103	.208*	.048	.010	.160	.220*	.334**	.281*	.326**
	Sig. (2-tailed)	.084		.003	.000	.019	.000	.399	.012	.454	.436	.000	.004	.216	.240	.016	.580	.908	.065	.011	.000	.001	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
X1.3	Pearson Correlation	.326*	.256**	1	.675**	.186*	.277*	.063	.315*	.197*	.110	.191*	.220*	.159	.235*	.059	.049	.112	.200*	.213*	.164	.202*	.365**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.032	.001	.473	.000	.023	.208	.028	.011	.067	.007	.496	.576	.198	.021	.014	.060	.019	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
X1.4	Pearson Correlation	.292*	.331**	.675**	1	.215*	.221*	.051	.356*	.164	.214*	.260*	.251**	.355*	.208*	.096	.102	.144	.260*	.237**	.300**	.291*	.405**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.013	.011	.563	.000	.058	.014	.003	.004	.000	.016	.274	.243	.098	.003	.006	.000	.001	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
X1.5	Pearson Correlation	.048	.204*	.186*	.215*	1	.082	.115	.162	.204*	.157	.198*	.237**	.171*	.532*	.046	.064	.081	.115	.326**	.344**	.252*	.322*
	Sig. (2-tailed)	.581	.019	.032	.013		.347	.188	.062	.018	.070	.022	.006	.049	.000	.597	.463	.352	.187	.000	.000	.003	.000

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	total
Pearson Correlation	.301*	.326*	.365**	.405**	.322*	.436*	.484**	.593*	.386*	.434**	.415*	.373**	.426**	.388**	.352*	.479**	.516**	.298**	.469**	.432**	.398*	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



VARIABEL PARTISIPASI (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.373**	.550**	.282**	.481**	.529**	.694**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
X2.2	Pearson Correlation	.373**	1	.347**	.270**	.285**	.299**	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.001	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
X2.3	Pearson Correlation	.550**	.347**	1	.347**	.412**	.578**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
X2.4	Pearson Correlation	.282**	.270**	.347**	1	.502**	.529**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000		.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
X2.5	Pearson Correlation	.481**	.285**	.412**	.502**	1	.693**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
X2.6	Pearson Correlation	.529**	.299**	.578**	.529**	.693**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
TOTAL	Pearson Correlation	.694**	.612**	.708**	.724**	.762**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133	133	133	133

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

VARIABEL PELIMPAHAN WEWENANG (X3)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.503**	.340*	.311**	.331**	.319**	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
X3.2	Pearson Correlation	.503**	1	.472*	.462**	.460**	.360**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
X3.3	Pearson Correlation	.340**	.472**	1	.606**	.529**	.572**	.745**

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTAL
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133	133
X3.4							
Pearson Correlation	.311 **	.462 **	.606 *	1	.820 **	.636 **	.820 **
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133	133
X3.5							
Pearson Correlation	.331 **	.460 **	.529 *	.820 **	1	.631 **	.804 **
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	133	133	133	133	133	133	133
X3.6							
Pearson Correlation	.319 **	.360 **	.572 *	.636 **	.631 **	1	.754 **
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	133	133	133	133	133	133	133
TOTAL							
Pearson Correlation	.666 **	.742 **	.745 *	.820 **	.804 **	.754 **	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	133	133	133	133	133	133	133

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

VARIABEL KINERJA MANAJERIAL (Y)

Correlations

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	TOTAL
Y1.1							
Pearson Correlation	1	.705 **	.748 *	.580 **	.326 **	.580 **	.825 **
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133	133
Y1.2							
Pearson Correlation	.705 **	1	.612 *	.616 **	.380 **	.482 **	.785 **
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133	133
Y1.3							
Pearson Correlation	.748 **	.612 **	1	.497 **	.316 **	.502 **	.758 **
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133	133
Y1.4							
Pearson Correlation	.580 **	.616 **	.497 *	1	.490 **	.479 **	.728 **
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000

N	133	133	133	133	133	133	133	
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTAL	
Y1.5	Pearson Correlation	.326 **	.380 **	.316 *	.490 **	1	.622 **	.714 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
Y1.6	Pearson Correlation	.580 **	.482 **	.502 *	.479 **	.622 **	1	.815 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	133	133	133	133	133	133	133
TOTAL	Pearson Correlation	.825 **	.785 **	.758 *	.728 **	.714 **	.815 **	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133	133	133	133

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

b. Uji Realibilitas

Variabel Motivasi (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.846	.863	21

Variabel Partisipasi (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.799	.820	6

Variabel Pelimpahan Wewenang (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.832	.852	6

Variabel Kinerja Manajerial (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.854	.871	6

4. UJI ASUMSI KLASIK

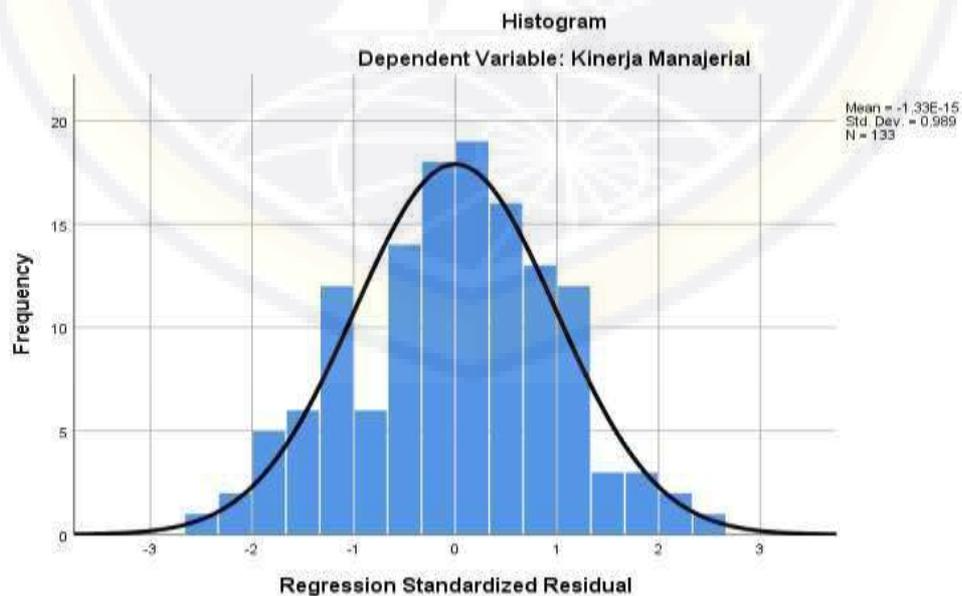
a. Uji Normatif

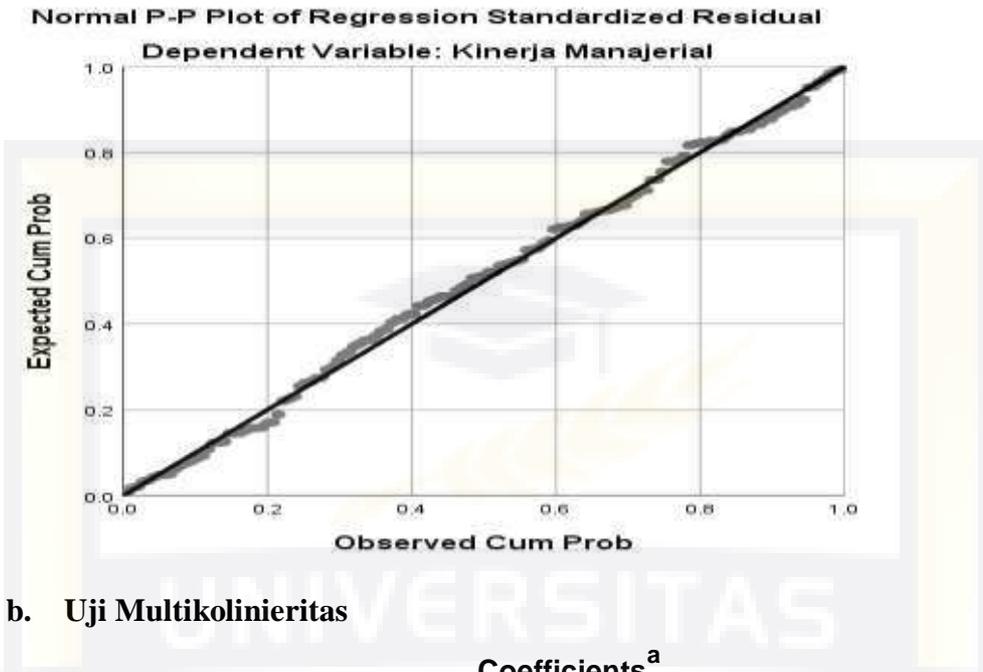
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

KINERJA MANAJERIAL		
N	133	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.00303823
Most Extreme Differences	Absolute	.043
	Positive	.043
	Negative	-.038
Test Statistic	.043	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



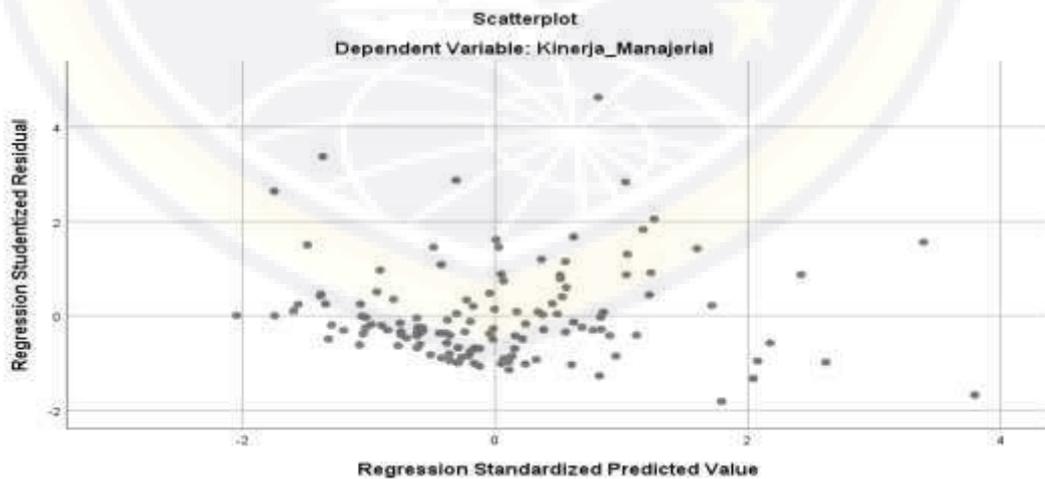


b. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.929	3.148		1.566	.120		
Motivasi	.033	.022	.093	1.488	.139	.943	1.060
Partisipasi	.299	.076	.324	3.926	.000	.537	1.863
Pelimpahan	.452	.084	.440	5.381	.000	.549	1.821
Wewenang							

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.171	2.393		5.086	.000
	Motivasi	-.039	.019	-.178	-2.054	.042
	Partisipasi	-.058	.049	-.132	-1.178	.241
	Pelimpahan Wewenang	-.077	.054	-.158	-1.421	.158

a. Dependent Variable: RES_Y

Uji Glesjer**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.171	2.393		5.086	.000
	Motivasi	-.039	.019	-.178	-2.054	.042
	Partisipasi	-.058	.049	-.132	-1.178	.241
	Pelimpahan Wewenang	-.077	.054	-.158	-1.421	.158

a. Dependent Variable: RES_Y

5. UJI HIPOTESIS**a. Uji Regresi Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	4.929		
	MOTIVASI (X1)	.033	.022	.093	1.488	.139
	PARTISIPASI (X2)	.299	.076	.324	3.926	.000
	PELIMPAHAN WEWENANG (X3)	.452	.084	.440	5.381	.000

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL (Y)

Sumber: Output SPSS 25 (2019)

b. Uji Simultann (F)

ANOVA(b)

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	110.245	3	36.748	6.605	.000 ^a
	Residual	717.744	129	5.564		
	Total	827.990	132			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Pelimpahan Wewenang, Motivasi, Partisipasi

c. Uji Persial (t)

Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.929	3.148		1.566	.120
MOTIVASI (X1)	.033	.022	.093	1.488	.139
PARTISIPASI (X2)	.299	.076	.324	3.926	.000
PELIMPAHAN WEWENANG (X3)	.452	.084	.440	5.381	.000

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL (Y)

d. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

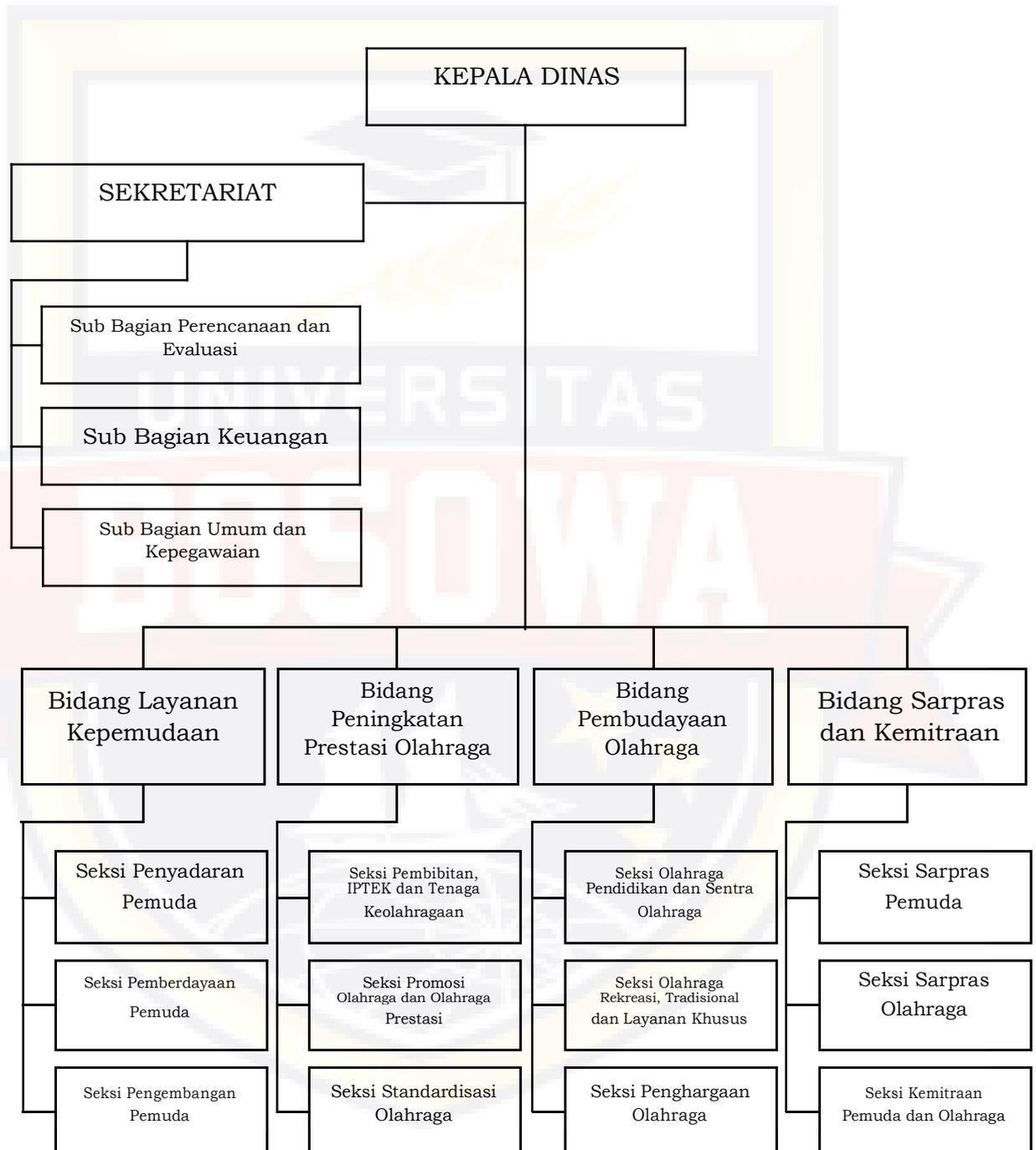
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.365 ^a	.133	.113	2.35879

a. Predictors: (Constant), Pelimpahan Wewenang, Motivasi, Partisipasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

LAMPIRAN 6: STRUKTUR ORGANISASI

A. Bagan Susunan Organisasi Dina Pendidikan Dan Kebudayaan



B. Bagan Susunan Organisasi Badan Pendapatan Daerah

