

**PENGARUH DESENTRALISASI, PARTISIPASI ANGGARAN,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD
KOTA PEKANBARU**

Oleh :

Rizon Hidrayadi

Pembimbing : Andreas dan Enni Savitri

Faculty Of Economics, Riau University, Pekanbaru, Indonesia
e-mail : rhizon_hidrayadi@yahoo.com

*The Effect Of Decentralization, Participation Budget, Organization's
Commitment, and Work Motivation On The Performance Of Managerial SKPD's
Of Pekanbaru City*

ABSTRACT

This study aimed to examine the influence of Decentralization, Participation Budget, Organization's Commitment, and Work Motivation On The Performance Of Managerial SKPD's Of Pekanbaru City Government. This study was conducted at SKPD of Pekanbaru City. The population in this study were employed who worked in the SKPD Pekanbaru City (26 government agencies). The sampling method used in this study is purposive sampling method. The respondent in this study is the head of SKPD, the secretary of SKPD, and the head of financial. The sample used in this study were 78 respondents. The hypotheses then tested is multiple linear regression analysis by using SPSS version 20.0. The result of this study indicated that the Decentralization, Participation Budget, Organization's Commitment and Work Motivation has significantly effect on effectiveness of the Performance Managerial. The magnitude of the effect (R^2) the Decentralization, Participation Budget, Organization's Commitment, and Work Motivation on the effectiveness of the Performance Managerial area was 47%. While the remaining 53% is influenced by other independent variabel that are not observed in this study.

Keywords : Decentralization, Participation Budget, Organization's Commitment, Work Motivation, Performance Managerial.

PENDAHULUAN

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional didasari pada prinsip otonomi daerah. Otonomi daerah merupakan hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengukur dan mengurus sendiri urusan pemerintah

dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Untuk pemerintah daerah, penilaian kinerja menjadi sorotan banyak pihak terlebih dengan adanya otonomi daerah yang memberikan kewenangan lebih luas kepada pemerintah daerah untuk mengatur

dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat seperti yang diamanatkan dalam UU nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Tuntutan agar instansi pemerintah terutama bagi pemerintah daerah untuk dapat mengukur kinerja semakin besar dengan di keluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan Daerah, yang diganti dengan PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Tata Cara Pertanggungjawaban Kepala Daerah.

Observasi yang dilakukan oleh Ombudsman pada semester pertama tahun 2014 di SKPD Kota Pekanbaru, hasilnya belasan SKPD tingkat kepututannya rendah atau berada di zona merah, tujuan dari observasi ini mendorong meningkatkan pelayanan terhadap publik agar seluruh masyarakat mendapatkan pelayanan yang baik dari pemerintah. Hanya Badan Pelayanan Terpadu, Dinas Kependudukan, dan Pencatatan Sipil serta Dinas Tenaga Kerja (www.riaumadani.com). Hal ini menjadi tanggungjawab dari manajerial yang harus memperbaiki kinerja SKPD yang mereka pimpin untuk dapat meningkatkan pelayanannya.

Pada SKPD Kota Pekanbaru banyak terdapat kelemahan terutama pada pencatatan aset Pemerintah Kota (Pemko) dari tahun 2009, 2010, dan 2011, dikatakan oleh Wali Kota Pekanbaru seharusnya barang yang sudah dibeli tercatat di KIT (Kartu Inventaris Barang). Misalkan di Dinas Pekerjaan Umum (PU) anggaran tahun 2010 Rp120 miliar, mestinya barang-barangnya di dalam KIT tercatat, namun ada sebagian yang tidak tercatat. Lanjutnya lagi, ada

barang hibah dari pemerintah provinsi dan pemerintah pusat, dicatat dalam harta kekayaan APBD, seharusnya ini tidak boleh. Karena membelinya bukan dengan anggaran APBD (www.bappeda.pekanbaru.go.id).

Kinerja manajerial adalah penilaian atau hasil dari pelaksanaan peran manajer yang dijalankan dalam organisasi (Mulyadi (2013) dalam Caroline (2013)). Kinerja manajer adalah kinerja yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer-manajer yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan staf dan pengawasan (Kusumawati (2014:14) dalam Caroline (2013)).

Kinerja manajer publik akan dinilai berdasarkan efisiensi pelaksanaan anggaran dan pencapaian target anggaran sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan pengukuran kinerja, dimana anggaran kinerja sektor publik sangat menekankan pada konsep *value for money* yaitu ekonomis (hemat dan cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumber daya dalam arti penggunaannya diminimalkan dengan hasil dimaksimalkan, serta efektif (berhasil guna) dalam arti mencapai tujuan dan sasaran.

Salah satu praktik manajerial dalam semua jenis organisasi khususnya pada Pemerintah Daerah terutama pada SKPD adalah keharusan bagi kepala bagian kerja untuk menyusun Rencana Kerja Anggaran bagi satuan kerja yang dipimpinnya, dimana Rencana Kerja Anggaran tersebut disebut juga dengan RKA-SKPD dan berlaku untuk satu tahun anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran perlu dihindari terjadinya *over budgeting*.

Artinya, proses penyusunan anggaran belanja harus lebih mengedepankan rasionalitas kebutuhan belanja publik maupun belanja aparatur.

Desentralisasi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer.

Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat (Miah dan Mia, 1996 dalam Afrida 2013).

Menurut Bambang (2002) dalam Ramadanil (2013) Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga.

Penggunaan anggaran merupakan konsep yang sering digunakan untuk melihat kinerja organisasi publik. Anggaran yang disusun harus dengan pendekatan kinerja. Penerapan anggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah di Indonesia dicanangkan melalui pemberlakuan UU No 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan diterapkan secara bertahap mulai tahun anggaran 2005.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan tujuan (goal) yang ingin dicapai organisasi (Moyday et al, 1979 dalam Anggraeni,

2009). Komitmen yang tinggi menjadi individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadi organisasi menjadi lebih baik. Komitmen juga berarti bahwa pegawai mematuhi peraturan dan berupaya melaksanakan tugas dengan baik untuk mendukung tercapainya visi dan misi.

Menurut Anoraga (2001) dalam Ramadanil (2013) motivasi kerja adalah dorongan, keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan berpartisipasi aktif baik waktu maupun biaya demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kebersamaan masing-masing pihak dalam bekerja menurut aturan yang ditetapkan.

Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan melakukan suatu pekerjaan dengan giat dan gigih untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sebaliknya jika orang itu memiliki motivasi yang rendah maka ia akan kurang bergairah dalam melakukan pekerjaannya, mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya.

Penelitian ini merupakan replikasi atas penelitian yang dilakukan oleh Caroline (2013). Perbedaan antara penelitian ini dengan Caroline yaitu, terletak pada perbedaan lokasi penelitian, waktu, serta mengganti variabel evaluasi dengan variabel desentralisasi dan variabel komitmen organisasi.

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang sudah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti, diantaranya 1) apakah desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru?, 2) apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru?, 3) apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru?, 4) apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru?

Adapun tujuan penelitian adalah 1) untuk menguji dan menganalisa secara empiris pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru, 2) untuk menguji dan menganalisa secara empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru, 3) untuk menguji dan menganalisa secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru, 4) untuk menguji dan menganalisa secara empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Manajerial

Mulyadi (2003) mengungkapkan kinerja manajerial adalah penilaian atau hasil dari pelaksanaan peran manajer yang dijalankan dalam organisasi. Menurut Kusumawati (2004:14) dalam Caroline (2013) kinerja manajer adalah kinerja yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer-manajer yang meliputi perencanaan,

pengkoordinasian, pengaturan staf dan pengawasan. Kinerja manajerial juga dapat diartikan sebagai ukuran, seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Desentralisasi

Desentralisasi adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah (Hansen dan Mowen, 1997 dalam Afrida 2013). Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat (Miah dan Mia, 1996 dalam Afrida 2013).

Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan bentuk rencana kegiatan dari tingkat atas pada suatu periode yang ditetapkan serta merupakan alat pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer. Anggaran juga merupakan sebuah rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh departemen atau organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan pada masa yang akan datang. Anggaran juga merupakan alat untuk menjabarkan tujuan-tujuan perusahaan dalam bentuk angka-angka, periode waktu serta mengkomunikasikannya kepada para bawahan sebagai suatu rencana jangka panjang atau jangka pendek.

Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (1992) dalam Sutrisno (2007:292) yang menyatakan komitmen organisasi merupakan: (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Menurut Jewell dan Siegall (1998) dalam Sutrisno (2007:292) komitmen kerja dapat didefinisikan sebagai derajat hubungan individu memandang dirinya sendiri dengan pekerjaannya dalam organisasi tertentu.

Motivasi Kerja

Menurut Winardi dalam Ramadanil (2013) memberikan pengertian tentang motivasi yaitu motivasi adalah sebuah proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran sasaran organisasi sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.

Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Miah dan Mia (1996) dalam Fibrianti (2013) menyatakan bahwa desentralisasi pengambilan keputusan memiliki implikasi pada kinerja jangkauannya luas bagi organisasi secara keseluruhan. Desentralisasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan khas untuk menangani kondisi-kondisi lokal yang tidak menentu. Struktur organisasi memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja

pada tingkat organisasi maupun tingkat sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan yang dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik (Nazaruddin, 1998).

Sedangkan Miah dan Mia (1996) menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan para manajer secara efektif menangani peristiwa. Bertindak tanpa menunggu dan meningkatkan kualitas keputusan yang mendorong kinerja lebih baik.

Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah
 H_1 : Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berbeda dengan anggaran yang hanya menekankan pada manajer bawahan, penganggaran partisipasi (*participative budgeting*) memberikan kesempatan bagi manajer untuk ikut menyusun anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, (2002:376) dalam Caroline, (2013)). Partisipasi manajer adalah bentuk keikutsertaan atau terlibatnya seorang manajer di dalam mengerjakan sesuatu yang diberikan pimpinan dengan harapan dapat memberikan masukan atau ide untuk keberhasilan tujuan organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan suatu rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan dorongan timbulnya kreatifitas. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajerial akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif

disetujui, maka bawahan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dengan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, (1975) dalam Caroline, (2013)).

Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₂: Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Pegawai pemerintah yang berkomitmen akan bekerja secara maksimal karena mereka menginginkan kesuksesan organisasi tempat dimana mereka bekerja. Pegawai pemerintah yang berkomitmen akan memiliki pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan, dan perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal. Selain itu, dengan adanya komitmen yang kuat, mereka akan bekerja keras, ikhlas dalam melaksanakan pekerjaannya, senang dan peduli terhadap organisasi tempatnya bekerja. Hal ini akan menyebabkan peningkatan kinerja mereka karena ada keyakinan bahwa visi dan misi pemerintahan akan tercapai dengan sumbangsih mereka. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk melaksanakan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₃: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Anoraga (2001) dalam Ramadanil (2013) Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan berpartisipasi aktif baik waktu maupun biaya demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Dengan motivasi diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sesuai dengan teori motivasi, seseorang berperilaku untuk dapat memenuhi kebutuhan dalam dirinya. Untuk itu, dirinya akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi karena penilaian prestasi dan kemungkinan penghargaan atas prestasi dinilai dari pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah

H₄: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Pekanbaru. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu atau kriteria tertentu sesuai dengan tujuan atau masalah penelitian. Anggota populasi yang menjadi sampel adalah pejabat yang

memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan dan pernah terlibat dalam penyusunan anggaran seperti kepala dinas, kepala badan, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang dan sekretaris di SKPD Kota Pekanbaru yang mana pada masing-masing SKPD akan dibagikan 3 (tiga) kuesioner kepada para pejabat yang memiliki kewenangan dalam mengambil suatu keputusan dan pernah terlibat dalam penyusunan anggaran di SKPD Kota Pekanbaru. Jadi jumlah sampel adalah 78 orang

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode survey, yaitu pengumpulan data primer, berupa data yang belum diolah yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh pejabat di masing-masing SKPD yang memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan dan pernah terlibat dalam penyusunan anggaran.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan SPSS versi 20.0.

Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial indikator kinerja manajerial terdiri dari kinerja manajerial dalam perencanaan, investigasi, pengorganisasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari (Putra, Deki (2013) dalam Solina

(2014) dengan menggunakan 8 pertanyaan.

Variabel Independen

Penelitian menggunakan tiga variabel independen yaitu :

a. Desentralisasi

Item-item dari indikator Desentralisasi terdiri dari wewenang menentukan jumlah anggaran, wewenang menentukan program dan kegiatan, wewenang menentukan keterlibatan pegawai, wewenang menentukan skala prioritas, wewenang menentukan penambahan dan pemutasian pegawai.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari (Bangun, Andarias (2009) dalam Solina (2014)) dengan menggunakan 6 pertanyaan.

b. Partisipasi Anggaran

Item-item dari indikator partisipasi anggaran yaitu: melibatkan bawahan, memberi kesempatan bawahan, informasi kepada bawahan, kontribusi bawahan dalam anggaran SKPD.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari (Bangunm Andarias (2009) dalam Solina (2014)) dengan menggunakan 8 pertanyaan.

c. Komitmen Organisasi

Item-item dari indikator komitmen organisasi yaitu: kerja keras, kebanggaan, keikhlasan, kesamaan nilai, menyukai pekerjaan, inspirasi, perasaan senang, persepsi, kepedulian.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Mowday (1979) dalam Anggraeni (2009) dengan menggunakan 9 pertanyaan.

d. Motivasi Kerja

Item-item indikator dari motivasi yaitu: tekun menghadapi

tugas, pekerjaan sebagai suatu tantangan, tidak mudah melepaskan pekerjaan, ulet menghadapi kesulitan dan senang memecahkan masalah.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari (Sadirman (2001) dalam Caroline (2013)) dengan menggunakan 8 pertanyaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tingkat Pengembalian Kuesioner

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan satu tahap, yaitu dengan cara memberikan sebanyak 78 (tujuh puluh delapan) kuesioner kepada responden meliputi 26 SKPD di lingkungan pemerintah Kota Pekanbaru, yang terdiri dari 8 Badan, 17 Dinas, dan 1 Kantor. Kemudian sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, kuesioner dijemput kembali. Dari 78 (tujuh puluh delapan) kuesioner yang dikirim/dibagikan yang memenuhi syarat sebanyak 75 (tujuh puluh lima).

Hasil Statistik Deskriptif

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yaitu Kinerja Manajerial, Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja disajikan dalam tabel *descriptive statistics* yang menunjukkan angka minimum, maksimum, *mean*, dan standar deviasi yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1
Statistik Deskriptif

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---------------------------|----|---------|----------------|
| Kinerja Manajerial (Y) | 75 | 33.5867 | 3.88724 |
| Desentralisasi (X1) | 75 | 24.2800 | 2.73397 |
| Partisipasi Anggaran (X2) | 75 | 32.6133 | 3.92116 |
| Komitmen Organisasi (X3) | 75 | 35.5733 | 3.46868 |
| Motivasi Kerja (X4) | 75 | 29.7867 | 5.05455 |
| Valid N (listwise) | 75 | | |

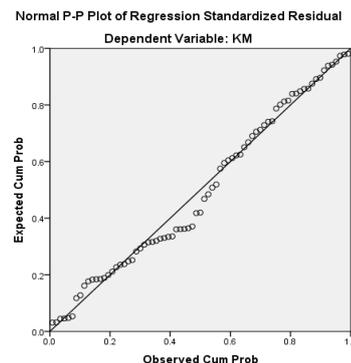
Sumber: data olahan SPSS 20,2015

Nilai rata-rata keempat variabel tersebut lebih besar daripada nilai standar deviasinya, sehingga ini menunjukkan bahwa penyebaran data sudah baik.

Hasil Uji Normalitas Data

Pada penelitian ini, Uji normalitas data dapat dilihat dari grafik *P-P Plot*. Jika data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal (Ghozali, 2013:161). Hasil pengujian normalitas data dengan *P-P Plot* untuk variabel dependen (Y) efektivitas pengelolaan keuangan daerah dapat dilihat pada gambar 1 berikut:

Gambar 1 Normal P-P Plot Regresion Standardized Residual



Sumber: data olahan SPSS 20,2015

Dari grafik *P-P Plot* dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Hasil Uji Validitas Data

Uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau tidak suatu kuesioner. Di mana keseluruhan variabel penelitian terdiri dari 39

pertanyaan yang harus dijawab oleh responden. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom ($df = n - 2$) dengan alpha 0,05, n adalah jumlah sampel (Ghozali, 2013:53). Dalam penelitian ini $df = n-2$ ($75-2$) = 73, sehingga didapat r tabel untuk df (50) = 0,227.

Berdasarkan hasil uji validitas dengan bantuan SPSS 20.0 dapat dijustifikasi bahwa keseluruhan instrumen pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini terlihat dari nilai r hitung seluruh indikator variabel lebih besar dari r_{tabel} n 75, $\alpha 5\% = 0,227$.

Hasil Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas dilakukan secara statistik sama seperti halnya pengujian validitas data. Uji reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung *Cronbac'h Alpha* dengan bantuan SPSS 20 for windows. Jika nilai hitung *cronbac'h alpha* besar dari 0,60 maka instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel (handal).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa keseluruhan instrumen pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, hal ini terlihat dari nilai *Cronbac'h Alpha* seluruh variabel yang diteliti lebih besar dari 0,60.

Hasil Uji Multikolinieritas Data

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2
Nilai Tolerance dan VIF

| Variabel Independen | Collinearity Statistics | |
|----------------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| Desentralisasi | 0,487 | 2,054 |
| Partisipasi Anggaran | 0,472 | 2,120 |
| Komitmen Organisasi | 0,839 | 1,192 |
| Motivasi Kerja | 0,908 | 1,101 |

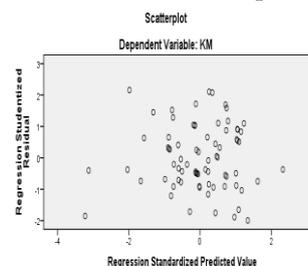
Sumber: data olahan SPSS 20,2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa keseluruhan nilai tolerance yang dihasilkan dalam penelitian ini berada diantara 0.1-1.0, dan nilai VIF diantara 1.0-10. Dengan demikian dapat dijustifikasi bahwa keseluruhan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian terbebas dari asumsi multikolinieritas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik Plot (*Scatterplot*) antara nilai prediksi variabel terikat (*ZPRED*) dengan residual (*SRESID*). Jika grafik plot menunjukkan suatu pola titik yang bergelombang atau melebar kemudian menyempit, maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas. Namun, jika tidak ada pola yang jelas, seret titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar 2 berikut:

Gambar 2 *Scatterplot*



Sumber: data olahan SPSS 20,2015

Dari gambar grafik *Scatterplot* di atas, terlihat bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar pada sumbu Y. Jadi, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Pada penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui hasil analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini.

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Berganda

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
| | | B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | 2,348 | 4,007 | |
| | Desentralisasi (X1) | .406 | .172 | .286 |
| | Partisipasi Anggaran (X2) | .266 | .122 | .269 |
| | Komitmen Organisasi (X3) | .231 | .103 | .206 |
| | Motivasi Kerja (X4) | .150 | .068 | .196 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: data olahan SPSS 20,2015

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

$$Y = 2,348 + 0,406X_1 + 0,266X_2 + 0,231X_3 + 0,150X_4 + e$$

Keterangan:

X₁: Desentralisasi

X₂: Partisipasi Anggaran

X₃: Komitmen Organisasi

X₄: Motivasi Kerja

Hasil pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas /independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:98). Uji t dilakukan pada signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), maka t tabel dapat diketahui sebagai berikut:

$$t_{\text{tabel}} = n-k-1 : \alpha/2$$

$$= 75-4-1 : 0,05/2$$

$$= 70 : 0,025$$

$$= 1,994$$

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4
Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t)

| Model | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
|-------|---------------------------|------|-------|------|
| | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | .586 | .560 | |
| | Desentralisasi (X1) | .286 | 2,358 | .021 |
| | Partisipasi Anggaran (X2) | .269 | 2,181 | .033 |
| | Komitmen Organisasi (X3) | .206 | 2,230 | .029 |
| | Motivasi Kerja (X4) | .196 | 2,204 | .031 |

Sumber: data olahan SPSS 20,2015

Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD

Uji statistik t bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} serta melihat nilai signifikannya. Dimana $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ dan $\text{sig.t} < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dan sebaliknya jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ dan $\text{sig.t} > \alpha = 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Dari data yang diperoleh pada tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ yaitu $2,358 > 1,994$ dan $\text{sig.t} (0,021) < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dari hasil

pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Menurut Nazaruddin (1998) dalam Fibrianti (2013) Desentralisasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan khas untuk menangani kondisi-kondisi lokal yang tidak menentu. Struktur organisasi memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan yang dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Afrida (2013), Fibrianti (2013) dan Solina (2014) yang mengemukakan bahwa desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD

Uji statistik t bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} serta melihat nilai signifikannya. Dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $sig.t < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dan sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $sig.t > \alpha = 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Dari data yang diperoleh pada tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,181 > 1,994$ dan

$sig.t (0,033) < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dari hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Menurut Hansen dan Mowen (2002:376) dalam Caroline (2013) Berbeda dengan anggaran yang hanya menekankan pada manajer bawahan, penganggaran partisipasi (*participative budgeting*) memberikan kesempatan bagi manajer untuk ikut menyusun anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Partisipasi manajer adalah bentuk keikutsertaan atau terlibatnya seorang manajer di dalam mengerjakan sesuatu yang diberikan pimpinan dengan harapan dapat memberikan masukan atau ide untuk keberhasilan tujuan organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan suatu rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan dorongan timbulnya kreatifitas. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajerial akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dengan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, (1975) dalam Caroline, (2013).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Caroline (2013), Solina (2014), Fibrianti (2013), dan Ramadanil (2013) yang mengemukakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD

Uji statistik t bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} serta melihat nilai signifikannya. Dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $sig.t < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dan sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $sig.t > \alpha = 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Dari data yang diperoleh pada tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,230 > 1,994$ dan $sig.t (0,029) < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dari hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk melaksanakan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial, hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi komitmen terhadap organisasi maka manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Destriani (2012) dan Fibrianti (2013) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial SKPD

Uji statistik t bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} serta melihat nilai signifikannya. Dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $sig.t < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dan sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $sig.t > \alpha = 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Dari data yang diperoleh pada tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,204 > 1,994$ dan $sig.t (0,031) < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dari hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Menurut Anoraga (2001) dalam Ramadani (2013) Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan seseorang dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan berpartisipasi aktif baik waktu maupun biaya demi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Caroline (2013) dan Ramdani (2013) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kota Pekanbaru. Berdasarkan hasil

analisis dan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru, karena dengan adanya desentralisasi di organisasi Pemerintah Kota Pekanbaru maka organisasi yang ada di Pemerintah Kota Pekanbaru telah mendukung pelaksanaan otonomi daerah dengan memberikan kewenangan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam mengambil suatu keputusan guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2. Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru, karena dengan adanya partisipasi anggaran di SKPD Kota Pekanbaru maka hal tersebut memberikan kesempatan kepada manajer bawah untuk ikut serta dalam proses penyusunan anggaran hal tersebut dapat membantu kepercayaan diri manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Pekanbaru, karena dengan adanya komitmen organisasi di SKPD Kota Pekanbaru maka aparat pemerintah Kota Pekanbaru telah memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya agar tercapainya tujuan dari organisasi dan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya.

4. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD kota Pekanbaru, karena dengan motivasi kerja di SKPD Kota Pekanbaru maka aparat pemerintah di SKPD Kota Pekanbaru memiliki motivasi yang tinggi untuk memajukan organisasi tempat mereka

bekerja sehingga hal tersebut memudahkan untuk mencapai tujuan-tujuan dari organisasi.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan oleh peneliti bagi kesempurnaan penelitian selanjutnya yaitu :

1. Ruang lingkup penelitian ini hanya dilakukan pada Pemerintahan Kota Pekanbaru, sehingga untuk mendapatkan kesimpulan yang bersifat umum perlu dilakukan penelitian yang lebih luas.
2. Manajerial SKPD agar dapat memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam mengambil suatu keputusan guna memudahkan kerja manajerial SKPD dalam meningkatkan kinerja SKPD serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran agar bawahan memiliki kepercayaan diri untuk menunjukkan kinerja mereka guna memudahkan untuk mencapai tujuan dari SKPD.

DAFTAR PUSTAKA

Afrida, 2013. *Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Pemerintahan Kota Padang)*. Jurnal. Universitas Negeri Padang. Padang

- Anggraeni, 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SKPD Pemerintahan Kabupaten Labuhan Batu*. Skripsi. Universitas Sumatra Utara. Medan
- Caroline, 2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Evaluasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada pemerintahan Kabupaten Situbondo)*. Skripsi. Universitas Jember. Jember
- Destriani, 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SKPD Pemerintahan Provinsi Sumatera Utara*. Jurnal. Universitas Sumatra Utara. Medan
- Fibrianti, 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya*. Jurnal. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Surabaya
- Gozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19. Edisi Kelima*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- , 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20. Edisi Ketujuh*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartatik, Indah Puji., 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*, Laksana, Jogjakarta.
- Lempas, Ilat, Sabijono, 2014. *Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Sinar Galesong Prima Manado*. Jurnal
- , *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan Daerah*
- , *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang Tata Cara Pertanggungjawaban Kepala Daerah*
- Ramadanil, 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kab. Tanah Datar)*. Jurnal
- Solina, 2014. *Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kota Tanjung Pinang*. Skripsi

Sutrisno, Edi., 2010. *Budaya Organisasi*, Kencana, Jakarta.

32 Tahun 2004 tentang
Pemerintah Daerah

(www.riaumadani.com)

,Undang-Undang Republik Indonesia Nomor

(www.bappeda.pekanbaru.go)