

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah manajer HRD, manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, manajer SDM yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Manajer tersebut dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling yang sudah dijelaskan pada sub bab sebelumnya. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan Smart Partial Least Square (PLS) 3. Data yang diolah adalah jawaban Manajer terkait dengan Partisipasi Anggaran (PA), Kinerja Manajerial (KM), Komitmen Organisasi (KO) dan Motivasi (Mo). Berikut adalah daftar perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

**Tabel 4.1**

**Daftar Perusahaan Manufaktur yang Dijadikan Objek Penelitian**

<b>No.</b>	<b>Nama Perusahaan Manufaktur</b>	<b>Alamat</b>
1.	PT. Surya Baja Mandiri	Jl. Raya Kresek Km 3.5 No.99, Merak, Kec. Balaraja, Kab. Tangerang, Banten 15610
2.	PT. Pou Chen Indonesia	Jl. Raya Serang KM.71, Cijeruk, Kec.Kibin, Serang, Banten 42185
3.	PT. Lung Cheong Brothers Industrial	Jl. Raya Serang Km. 90 Sentul, Keragilan, Serang-Banten
4.	PT.Charoen Pokphand Indonesia Tbk.	Jl. Modern Industri IV, Nambo Lir, Kec. Kibin,

		Kab. Serang, Banten 42185
5.	PT. Sinar Sosro	Jl. Karang Tanjung Pegadungan Kec. karang Tanjung, Pandeglang Banten.
6.	PT. Mayora Indah	Jl. Raya serang Sumur Bandung, Jayanti, Tangerang-Banten.
7.	PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk	Jl. Raya Serang Km 76, Desa Kragilan, Serang 42184, Banten.
8.	PT. Indofood CBP	Jl. Raya Serang KM.11 Bitung Jaya Cikupa, Kab.Tangerang, Banten 15710
9.	PT. Global Araqu Utama	Taman Krakatau Bllok L9 No. 7 Wr. Kurung, Serang-Banten.
10.	PT. Daekyung Indah Heavy Industry	Jl. Australia II Kavling 1 KIEC, Warnasari, Kec. Citangkil, Kota Cilegon, Jawa Barat 42443
11.	PT. Thermax International Indonesia	Kotasari, Kec.Grogol, Kota Cilegon, Banten 42436
12.	PT. Manufaktur Fiber Indonesia	Jl. Bukit Golf IX Blok QG 4/15 Modernland- Tangerang
13.	PT. Surya Toto Indonesia Tbk	Jl. MH. Thamrin KM 7 Desa Pakulonon, RT.004/RW.002, Panunggangan, Kec.Pinang Kota Tangerang, Banten 15325
14.	PT. Tridharma Kencana	Jl. Raya Serang Jakarta Km.12 No.66 Desa Cisait Kec. Kragilan Serang Timur
15.	PT. Super Packwell Indo	Jl. Raya Careng Km 01, Blok A3 No 1&2 Kel. Sukamaju, Kec.Kibin, Kab. Serang-Banten
16.	PT. Seamless Pipe Indonesia Jaya	Jl. Antartika I No. Kav F4, Kotasari Kec.Grogol, Kota Cilegon, Banten

		42443
17.	PT. The Univenus Cikupa	Jl Raya Serang KM12 Cikupa, Jl. Industri II, Sukadamai, Kec. Cikupa, Kab. Tangerang, Banten 15710

**Sumber:** Data Primer yang diolah (2021)

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten yang berjumlah 17 perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur tersebut berada di wilayah Kota Cilegon, Kabupaten Serang, Kabupaten Pandeglang, dan Kabupaten Tangerang. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi 25 butir pernyataan. Kuesioner yang disebar ditunjukkan kepada manager HRD, Manajer keuangan, manager produksi, manager pemasaran, dan manager SDM. Penyebaran kuesioner kepada responden dimulai pada bulan Februari 2021 sampai dengan Maret 2021. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *Partial Least Square* (PLS). Data yang diolah adalah jawaban responden terkait dengan Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi dan Motivasi. Kalkulasi antara jumlah kuesioner yang disebar dengan yang berhasil dikumpulkan terdapat pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2**

**Presentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner**

No.	Keterangan.	Jumlah	Presentase
1.	Kuesioner yang disebar	85	100%
2.	Kuesioner yang tidak kembali	10	11,8%
3.	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	75	88,2%

N Sampel = 85

Kuesioner yang disebar =  $(85/85) \times 100\% = 100\%$

Kuesioner yang tidak kembali =  $(10/85) \times 100\% = 11,8\%$

Jumlah kuesioner yang dapat diolah =  $(75/85) \times 100\% = 88,2\%$

Kuesioner disebar ke 17 perusahaan manufaktur di Provinsi Banten, setiap perusahaan menerima 5 kuesioner untuk ditujukan kepada manajer , total kuesioner yang disebar sebanyak 85 kuesioner. Dari 85 kuesioner yang dikirim langsung kepada perusahaan manufaktur, hanya 75 kuesioner yang dapat diolah, kuesioner yang tidak kembali sebanyak 10 buah kuesioner. Hal ini terjadi karena kesibukan para manajer dan melebihi jangka waktu pengembalian, serta banyaknya manajer yang work from home karena adanya covid-19, dan juga disebabkan karena tidak mendapatkan izin dari manajemen perusahaan untuk melakukan penelitian diperusahaan tersebut.

## **B. Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif atau statistik adalah bagian dari statistik yang mempelajari cara pengumpulan dan penyajian data sehingga mudah dipahami. Statistik deskriptif hanya berhubungan dengan hal yang menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan (fenomena). Dengan kata lain, statistik deskripsif hanya berfungsi menerangkan keadaan, gejala, atau persoalan.

Statistik deskripsif memberikan gambaran mengenai nilai, mean, median, standar deviasi, variance, range, minimum, dan maksimum.

- a. Mean adalah jumlah seluruh angka pada data yang dibagi dengan jumlah data yang ada.
- b. Median adalah angka tengah yang didapat apabila data disusun berdasarkan angka tertinggi dan terendah.
- c. Standar deviasi adalah suatu ukuran penyimpangan. Jika nilainya kecil maka data yang digunakan mengelompokkan sekitar nilai rata-rata

### **1. Jenis Kelamin**

Diketahui bahwa responden dalam penelitian ini di dominasi oleh responden yang berjenis kelamin pria. Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari profil responden lebih banyak pria dibandingkan wanita, berdasarkan paradigma yang berkembang pada masyarakat bahwa pria memiliki waktu yang lebih fleksibel, fisik yang kuat serta bisa bekerja lebih cepat dibandingkan wanita yang memiliki peran ganda baik dalam peran karir, peran keluarga dan peran sebagai ibu. Oleh sebab itu pria cenderung

dinilai lebih banyak menjadi pejabat structural dibandingkan wanita bisa dilihat dari data yang tersaji pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Jenis Kelamin**

<b>Klarifikasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Pria	47	62,7%
Wanita	28	37,3%
Total	75	100%

**Sumber:** Data Primer yang Diolah (2021).

## **2. Usia Responden**

Dalam penelitian ini responden paling banyak berada pada interval usia 31 sampai dengan 50 tahun hal ini menunjukkan bahwa responden yang bekerja di perusahaan manufaktur di Provinsi Banten berada pada usia produktif dimana usia produktif di Indonesia ialah 15 sampai dengan 64 tahun. Di sisi lain pada tabel 4.4 menggambarkan bahwa rata-rata usia pejabat struktural masih didominasi oleh pejabat diatas dengan usia diatas 31 tahun. Tabel 4.4

**Tabel 4.4**  
**Usia Responden**

<b>Klarifikasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
20-30 tahun	21	28%
31-40 tahun	29	38,7%
41-50 tahun	21	28%
>50 tahun	4	5,3%
Total	75	100%

**Sumber:** Data Primer yang Diolah (2021).

Dari jumlah kuisisioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berusia 20-30 tahun adalah 21 orang (28%), untuk usia antara 31-40 tahun adalah 29 orang (38,7%), untuk usia 41-50 tahun

adalah 21 orang (28%), dan untuk usia diatas 50 tahun adalah 4 orang (5,3%).

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas manajer yang mendominasi pekerjaan di perusahaan manufaktur Provinsi Banten masih berusia produktif yaitu berusia 31-40 tahun. Rata-rata manajer pun sudah lebih dari 3 tahun bekerja sehingga dianggap sudah cukup berpengalaman serta lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya karena sudah mengetahui lingkungan pekerjaannya. Manajer bisa membantu meningkatkan tingkat produktivitas perusahaan ini. Pasalnya, manajer usia produktif biasanya punya kelebihan baik dari segi stamina, fisik, serta tingkat kecerdasan. Usia produktif saat ini dikenal sangat kreatif. Bila mereka mengoptimalkan kelebihan tersebut, mereka akan mampu menciptakan inovasi baru.

### **3. Jabatan Responden**

Kuisisioner yang dikembalikan dalam penelitian ini terdapat jumlah responden yang memiliki jabatan sebagai Manajer HRD adalah 28 orang (32,9%), untuk jabatan Manajer Produksi adalah 12 orang (14,2%), untuk jabatan Manajer Pemasaran adalah 10 orang (11,8%), untuk jabatan Manajer Keuangan adalah 15 orang (17,6%), untuk jabatan Manajer SDM adalah 20 orang (23,5%). Adapun presentase posisi jabatan responden disajikan dalam tabel 4.5.

**Tabel 4.5**

**Jabatan Responden**

<b>Klarifikasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Manajer HRD	24	32%
Manajer Produksi	12	16%
Manajer Pemasaran	14	18,7%
Manajer Keuangan	14	18,7%
Manajer SDM	11	14,7%
Total	75	100%

**Sumber:** Data primer yang diolah (2021).

HRD dikenal sebagai divisi yang secara langsung mengelola dan mengelola sumber daya manusia. Selanjutnya manajer SDM yaitu yang bertanggung jawab atas manajemen tenaga kerja, produktivitas, kontrol kualitas dan keselamatan secara efektif dan efisien sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Setelah itu dengan jumlah yang sama yaitu manajer pemasaran dan keuangan. Bidang pemasaran dituntut untuk memuaskan konsumen dimana konsumen merupakan sumber keuntungan perusahaan sedangkan manajer keuangan merupakan jabatan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena sebagai ujung tombak yang berkaitan dengan keuangan. Dan terakhir manajer produksi yaitu seorang yang terlibat perencanaan, koordinasi dan kontrol dari proses manufaktur.



#### 4. Masa Kerja Responden

Dari jumlah kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini jumlah responden dengan masa kerja 1-5 tahun adalah 13 orang (17,3%), kemudian untuk responden dengan masa kerja 5-10 tahun adalah 31 orang (41,3%) dan responden dengan masa kerja 10-15 tahun adalah 26 orang (34,7%), dan terakhir >15 tahun 5 orang (6,7%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas manajer yang menjadi responden sudah bekerja selama kurun waktu 5-10 tahun yaitu sebanyak 17 orang (37,78%) yang berarti pada tingkatan tersebut manajer ini sudah mengetahui dan memahami kondisi lingkungan perusahaan dengan baik karena memiliki pengalaman dan masa kerja yang cukup.

**Tabel 4.6**

**Masa Kerja Responden**

<b>Klarifikasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
1-5 tahun	13	17,3%
5-10 tahun	31	41,3%
10-15 tahun	26	34,7%
> 15 tahun	5	6,7%
Total	75	100%

**Sumber:** Data primer yang diolah (2021).

#### 5. Pendidikan Responden

Dari jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berpendidikan tingkat S1 adalah 43 orang (57,3%), responden dengan lulusan S2 adalah 32 orang (42,7%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan manajer yang di perusahaan

manufaktur Provinsi Banten didominasi oleh manajer dengan pendidikan tingkat S1. Dalam hal pendidikan, dapat dikatakan bahwa pendidikan berpengaruh menjadi seorang manajer karena ilmu pengetahuan yang mereka miliki akan berpengaruh terhadap kinerja mereka.

**Tabel 4.7**  
**Pendidikan Responden**

Klarifikasi	Jumlah	Presentase
DIII	-	-
S1	43	57,3%
S2	32	42,7%
S3	-	-
Total	75	100%

**Sumber:** Data primer yang diolah (2021).

## C. Uji Kualitas Data

### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan software *SmartPLS*. Pada data tabel tampak hasil *outer loadings* digunakan untuk mengukur validitas konvergen dari model pengukuran (instrumen). Pada kasus ini, data tabel 4.8 hasil uji *outer loadings* menunjukkan skor yang rendah pada variabel PA1 (0,693), PA4 (0,597), dan KM2 (0,684) yaitu kurang dari 0,7 (Chin, 1998). Dari hasil *outer loadings* tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran (PA), Komitmen Organisasi (KO), Motivasi (Mo),

dan Kinerja Manajerial (KM) memiliki validitas konvergen yang kurang baik, sehingga sebaiknya variabel ini dieliminasi dan tidak diikuti dalam pengujian hipotesis.

**Tabel 4.8**  
***Outer Loadings***

<b>Hasil <i>Outer Loadings</i></b>				
	PA	KO	Mo	KM
PA1	<b>0,693</b>			
PA2	0,735			
PA3	0,720			
PA4	<b>0,597</b>			
PA5	0,772			
PA6	0,786			
PA7	0,708			
PA8	0,703			
KO1		0,843		
KO2		0,728		
KO3		0,811		
KO4		0,755		
KO5		0,787		
KO6		0,744		
Mo1			0,716	
Mo2			0,703	
Mo3			0,739	
Mo4			0,724	
Mo5			0,755	
KM1				0,804
KM2				<b>0,684</b>
KM3				0,847
KM4				0,780
KM5				0,813
KM6				0,813
KM7				0,844
KM8				0,824

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3*

Jika variabel-variabel tetap diuji hipotesisnya maka hasil penelitian akan memiliki validitas yang lemah. Namun, untuk kriteria *rule of thumb*, beberapa statistika memiliki perbedaan pendapat. Ada yang mensyaratkan

harus lebih dari 0,70 seperti Chin (2006) dan ada yang boleh kurang dari 0,70 tetapi paling tidak lebih dari 0,40 seperti pendapat Lai dan Fan (2008) serta Vinzi *et al.* (2010). Sehingga, kesimpulan pada data bahwa validitas konvergen menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Manajerial.

**Tabel 4.9**  
***AVE (Average Variance Extracted)***

<b>Hasil AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)</b>			
	<b><i>Average Variance Extracted (AVE)</i></b>	<b>Akar AVE (<math>\sqrt{AVE}</math>)</b>	<b>Ket</b>
Partisipasi Anggaran	0,564	0,751	Valid
Komitmen Organisasi	0,607	0,779	Valid
Motivasi	0,530	0,728	Valid
Kinerja Manajerial	0,680	0,824	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Cara lain yang digunakan untuk mengetahui validitas konvergen adalah dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) pada tabel 4.9 yang menunjukkan nilai lebih dari 0,50 dan dinyatakan nilai pada AVE tersebut memiliki nilai yang baik. Cara yang lainnya yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) seperti konstruk (variabel laten) dengan korelasi antara konstruk dengan

konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dapat dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik.

**Tabel 4.10**  
*Discriminant Validity*

<b>Hasil Discriminant Validity</b>						
	<b>KM</b>	<b>KO</b>	<b>Mo</b>	<b>PA</b>	<b>PA*KO</b>	<b>PA*Mo</b>
<b>KM</b>	0,824					
<b>KO</b>	0,403	0,779				
<b>Mo</b>	0,705	0,488	0,728			
<b>PA</b>	0,666	0,441	0,713	0,751		
<b>PA*KO</b>	-0,545	-0,352	-0,519	-0,485	1.000	
<b>PA*Mo</b>	-0,353	-0,443	-0,388	-0,324	0,581	1.000

Sumber: Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Selanjutnya, menurut perhitungan *cross loading (discriminant validity)* pada tabel 4.10 dapat disimpulkan semua variabel yang memiliki korelasi tertinggi pada dirinya sendiri dibandingkan dengan korelasi pada variabel lain yaitu lebih dari 0,70. Cara lainnya yang dapat digunakan untuk menilai validitas suatu konstruk dengan membandingkan akar AVE yang terdapat dalam tabel dengan nilai lebih besar dari pada korelasi variabel laten yang terdapat dalam tabel 4.9. Hasil yang didapat menyatakan bahwa akar AVE lebih besar apabila dibandingkan dengan korelasi variabel laten, hal ini dapat diartikan bahwa pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid. Dengan demikian, syarat validitas diskriminan pada penelitian ini terpenuhi.

## 2. Uji Realibilitas

**Tabel 4.11**  
*Cronbach's Alpha*

<b>Hasil Cronbach's Alpha</b>	
	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>KM</b>	0,921
<b>KO</b>	0,871
<b>Mo</b>	0,780
<b>PA^KO</b>	1000
<b>PA^Mo</b>	1000
<b>PA</b>	0,845

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

**Tabel 4.12**  
*Composite Reability*

<b>Hasil Composite Reability</b>	
	<b>Composite Reability</b>
<b>KM</b>	0,937
<b>KO</b>	0,903
<b>Mo</b>	0,849
<b>PA*KO</b>	1000
<b>PA*Mo</b>	1000
<b>PA</b>	0,886

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Pada tabel 4.11 dan 4.12 menunjukkan bahwa skor *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* yang mengukur reliabilitas model pengukuran didapatkan hasil yang baik, yakni lebih dari *rule of thumbs* 0,60 (Werts *et al.*, 1974 dikutip dari Salisbury *et al.* 2002, dalam sofyani). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

## D. Analisis Data

### 1. Menilai Outer Model (*Measurement Model*)

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antar blok indikator dengan variabel latennya. Model ini secara spesifik menghubungkan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lainnya.

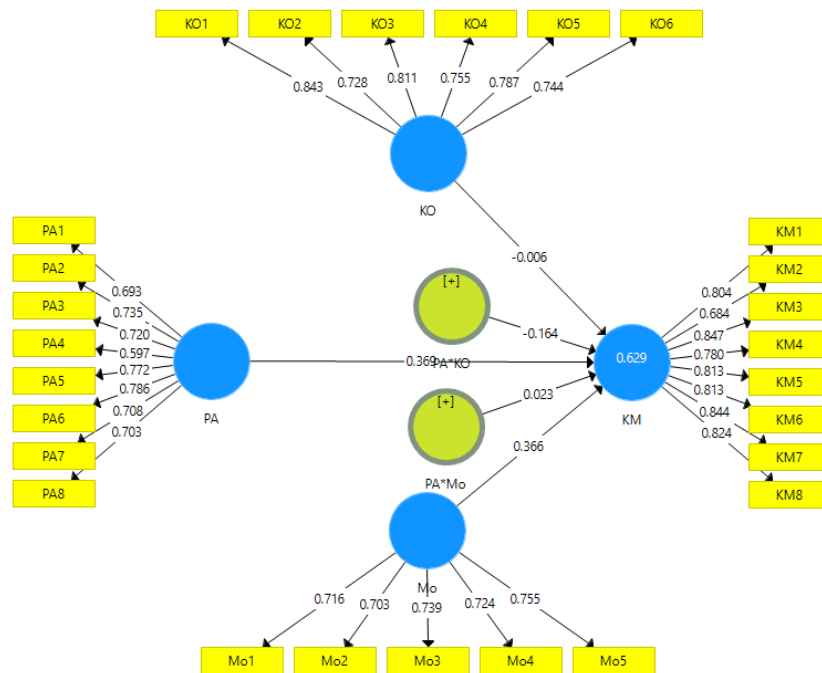
Uji yang dilakukan pada outer model yang pertama yaitu *Convergent Validity*, dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE (*Average Variance Extranced*) diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Ghozali 2008). Nilai AVE merupakan rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading Standarized indikatornya dalam proses iterasi alogaritma dalam PLS (Jogiyanto, 2009).

Uji yang kedua yaitu *Discriminant Validity*, dinilai berdasarkan *cross loading*, model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika nilai *cross loading* antara konstruk lebih besar dari nilai *cross loading* antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Jogiyanto, 2009). Uji yang ke tiga yaitu uji reliabilitas, menurut Jogiyanto (2009) menggunakan

nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun *Composite Reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$  dan *Composite Reliability*  $> 0,7$ .

Berikut dapat dinilai secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada gambar 4.1 (sebelum dieliminasi) dan 4.2 (sesudah eliminasi) yaitu gambar yang menyatakan hubungana antara Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Manajerial.

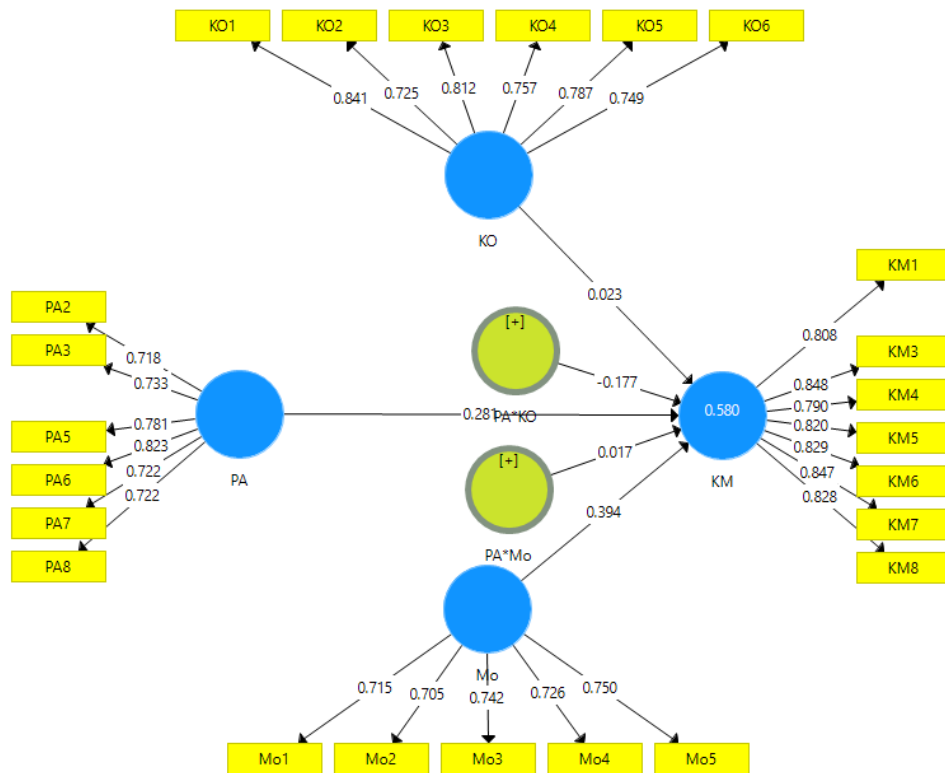
**Gambar 4.1**  
**Full Model Structural Partial Least Square (PLS) (sebelum eliminasi)**



Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)



**Gambar 4.2**  
**Full Model Structural Partial Least Square (PLS) (sesudah eliminasi)**



Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Keterangan :

- PA : Partisipasi Anggaran
- KO : Komitmen Organisasi
- Mo : Motivasi
- KM : Kinerja Manajerial

Data gambar tersebut dapat dilihat secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada gambar 4.2 (sesudah eliminasi) yang menyatakan pengaruh langsung antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dan pengaruh tidak langsung antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan dimoderasi oleh Komitmen

Organisasi dan pengaruh tidak langsung antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan dimoderasi oleh Motivasi. Pembahasan selanjutnya akan dijelaskan mengenai hubungan korelasi dari setiap variabel eksogen dan variabel endogen.

a. *Outer Model* Variabel Kinerja Manajerial

Variabel Kinerja Manajerial dijelaskan oleh 8 indikator pertanyaan yang terdiri dari KM1 hingga KM8. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan score konstraknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima.

**Tabel 4.13**  
**Nilai *Outer Loadings* (*Measurement Model*)**  
**Variabel Kinerja Manajerial**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
KM1 <- KM	0,808	0,809	0,044	18,509	0,000
KM3 <- KM	0,848	0,847	0,038	22,532	0,000
KM4 <- KM	0,790	0,788	0,048	16,291	0,000
KM5 <- KM	0,820	0,818	0,048	17,060	0,000
KM6 <- KM	0,829	0,826	0,038	21,690	0,000
KM7 <- KM	0,847	0,845	0,034	25,000	0,000
KM8 <- KM	0,828	0,826	0,046	17,944	0,000

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *smartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.13 dimana nilai *outer loadings* dari indikator kinerja manajerial (KM) menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*.

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.13 dimana nilai *t-statistic* dari indikator Kinerja Manajerial lebih besar daripada *t-table* (dengan *t-table*=1,96 dan N sampel=75). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Manajerial (KM) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

b. *Outer Moder* Variabel Partisipasi Anggaran

Variabel Partisipasi Anggaran dijelaskan oleh 8 indikator pertanyaan yang terdiri dari PA1 sampai PA8. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut adalah gambar 4.4 *outer loadings* yang telah dieliminasi dan menunjukkan nilai yang reliabel.

**Tabel 4.14**  
**Nilai *Outer Loadings* (*Measurement Model*)**  
**Variabel Partisipasi Anggaran**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
PA2 <- PA	0,718	0,713	0,074	9,746	0,000
PA3 <- PA	0,733	0,722	0,078	9,453	0,000
PA5 <- PA	0,781	0,771	0,060	12,935	0,000
PA6 <- PA	0,823	0,816	0,047	17,337	0,000
PA7 <- PA	0,722	0,714	0,061	11,805	0,000
PA8 <- PA	0,722	0,724	0,063	11,450	0,000

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *smartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.14 dimana nilai *outer loadings* dari Partisipasi Anggaran menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara

keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.14 dimana nilai *t-statistic* dari indikator Partisipasi Anggaran lebih besar daripada *t-table* (dengan *t-table*=1,96 dan N sampel=75). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran (PA) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

c. *Outer Model* Variabel Komitmen Organisasi

Variabel Komitmen Organisasi dijelaskan oleh 6 indikator pertanyaan yang terdiri dari KO1 hingga KO6. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstraknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut adalah gambar 4.5 *outer loadings* yang telah dieliminasi dan menunjukkan nilai yang reliabel.

**Tabel 4.15**  
**Nilai *Outer Loadings* (*Measurement Model*)**  
**Variabel Komitmen Organisasi**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
KO1 <- KO	0,841	0,837	0,053	15,891	0,000
KO2 <- KO	0,725	0,732	0,067	10,854	0,000
KO3 <- KO	0,812	0,801	0,070	11,534	0,000
KO4 <- KO	0,757	0,742	0,091	8,307	0,000
KO5 <- KO	0,787	0,756	0,118	6,651	0,000
KO6 <- KO	0,749	0,741	0,077	9,700	0,000

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *smartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.15 dimana nilai *outer loadings* dari indikator Komitmen

Organisasi (KO) menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.15 dimana nilai *t-statistic* dari indikator Komitmen Organisasi lebih besar daripada *t-table* (dengan *t-table*=1,96 dan N sampel=75). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Komitmen Organisasi (KO) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

d. *Outer Model* Variabel Motivasi

Variabel Motivasi dijelaskan oleh 5 indikator pertanyaan yang terdiri dari Mo1 hingga Mo5. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstraknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut adalah gambar 4.6 *outer loadings* yang telah dieliminasi dan menunjukkan nilai yang reliabel.

**Tabel 4.16**  
**Nilai *Outer Loadings* (*Measurement Model*)**  
**Variabel Motivasi**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Mo1 <- Mo	0,715	0,713	0,073	9,790	0,000
Mo2 <- Mo	0,705	0,704	0,063	11,261	0,000
Mo3 <- Mo	0,742	0,735	0,071	10,418	0,000
Mo4 <- Mo	0,726	0,712	0,094	7,737	0,000
Mo5 <- Mo	0,750	0,751	0,047	15,950	0,000

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hasil pengolahan dengan menggunakan smartPLS dapat dilihat pada tabel 4.16 dimana nilai *outer loadings* dari indikator Motivasi (Mo) menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.16 dimana nilai *t-statistic* dari indikator Motivasi lebih besar daripada *t-table* (dengan *t-table*=1,96 dan N sampel=75). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi (Mo) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

## **2. Menilai Inner Model (*Structural Model*)**

Pengujian inner model atau model struktur dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikan dan *R-square* dari model penelitian. Model struktur dievaluasi dengan menggunakan *R-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktur. Signifikan parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Menurut Abdillah dan Hartono (2015:197) pada pengujian hipotesis dengan menggunakan smartPLS 3.0 dapat dilihat berdasarkan nilai koefisien path atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-value*, harus diatas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan diatas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one tailed*).

Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah jika nilai signifikansi  $t > 1,96$  maka hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual dan signifikan mempengaruhi variabel dependen. Berikut tabel 4.17 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktur pada *bootstrapping PLS path coefficients*.

**Tabel 4.17**  
**Result fot Inner Weights (Path Coefficients)**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>	<i>Hipotesis</i>
<b>PA -&gt; KM</b>	0,281	0,294	0,139	2,019	<b>0,044</b>	Diterima
<b>PA*KO -&gt;KM</b>	-0,177	-0,192	0,106	1,677	<b>0,094</b>	Ditolak
<b>PA*Mo-&gt; KM</b>	0,017	0,028	0,087	0,194	<b>0,847</b>	Ditolak

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Berdasarkan tabel 4.17 terlihat bahwa pengaruh PA terhadap KM positif 0,281 dan signifikan dengan t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ( $2,114 > 1,96$ ). Untuk variabel pengaruh PA terhadap KM dengan KO sebagai variabel moderasi negatif -0,177 dan tidak signifikan dengan t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel ( $1,677 < 1,96$ ). Untuk variabel pengaruh PA terhadap KM dengan Mo sebagai variabel moderasi positif 0,017 dan tidak signifikan dengan t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel ( $0,194 < 1,96$ ).

Dalam menilai struktural model pada software SmartPLS dapat dilihat nilai R-square untuk setiap variabel latennya. Adapun nilai R-square pada pengolahan data penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.18**  
**R-Square**

	<i>R-Square</i>
KM	0,580

Sumber : Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Tabel 4.18 menunjukkan nilai *R-square* kinerja manajerial sebesar 0.580. Semakin tinggi *R-square* maka semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen, sehingga semakin baik persamaan *structural*. Nilai *R-Square* sebesar 0,580 berarti variabilitas konstruk kinerja manajerial yang dapat dijelaskan oleh konstruk partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi dan ineraksinya sebesar 58 %.

## A. Pembahasan Hipotesis

### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

**Tabel 4.19**  
**Hipotesis 1**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>
PA -> KM	0,281	0,294	0,139	2,019

Sumber : Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hipotesis satu (H1) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.



Berdasarkan data yang telah diolah peneliti hasil perhitungan pada tabel 4.19 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,281 dan didukung oleh nilai t-statistik sebesar 2,019 adalah lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 yang berarti **Hipotesis 1 diterima**.

Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Responden cenderung berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang dibuat di perusahaannya sehingga diduga para responden mampu untuk bekerja sama, mampu untuk saling mengisi dan menunjang dalam mencapai tujuan bersama. Dengan penyusunan anggaran secara partisipasi dapat mengikutsertakan semua bagian dalam perusahaan dan akan mempermudah kinerja manajerial, karena keputusan yang ditetapkan manajerial mampu dipahami secara seksama oleh setiap bagian. Tanpa didukung kebersamaan di antara bagian-bagian dalam lingkup organisasi, maka kinerja manajerial tidak akan berjalan dengan baik dan memadai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dwi Novlina, Indriani M (2020) yang menemukan ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, yang menunjukkan semakin tinggi partisipasi yang diberikan manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tingginya tingkat

partisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan manufaktur di Provinsi Banten maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja manajerial.

Partisipasi penyusunan anggaran dilakukan dengan tujuan agar anggaran yang ditetapkan nantinya bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. Dengan demikian penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial, hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan akan dirancang secara partisipatif disetujui, maka seseorang memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang akan berpengaruh pula pada tingkat kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten.

Berdasarkan teori kontinjensi, tidak ada satu sistem akuntansi yang dapat berlaku secara umum di semua bidang organisasi dan di segala situasi sehingga partisipasi penyusunan anggaran dapat dikatakan sebagai salah satu strategi untuk menanggapi segala situasi yang akan dihadapi oleh suatu organisasi (Hindira Widiastri, 2016). Dapat disimpulkan bahwa, jika partisipasi penyusunan anggaran di perusahaan manufaktur di Provinsi Banten dilaksanakan dengan baik maka perusahaan manufaktur tersebut dapat berkinerja dengan baik untuk mengatasi berbagai situasi yang dihadapi dan juga perusahaan tersebut dapat lebih efisiensi dalam menjalankan kegiatannya.

Hasil Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Dwi Novlina, dan Indriani M, 2020), (Wiratno, Ningsih, dan Putri, 2016), (Irman Badu, 2019).

## 2. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

**Tabel 4.20**  
**Hipotesis 2**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>
PA*KO - > KM	-0,177	-0,192	0,106	1,677

Sumber : Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hipotesis 2 menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan nilai koefisien jalur yang negatif sebesar -0,177 dan nilai t-statistik sebesar 1,677 yang lebih kecil dari t-tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 2 ditolak**.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan – tujuan dan nilai – nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan karyawan mementingkan kepentingan pribadinya, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penelitian kinerjanya

karena berhasil dan pencapaian tujuan, akan tetap hal tersebut tidak akan terjadi apabila terdapat peraturan atau target dalam organisasi yang mengharuskan karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Dwi Novlina L dan Indriani M (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan tanpa adanya komitmen organisasi pun pegawai yang mengampu dalam jabatan telah memiliki tugas dan fungsi dalam penyusunan anggaran. Tugas dan fungsi tersebut sudah tertuang dalam job desk masing-masing. Manajer perusahaan sebenarnya memiliki komitmen organisasi yang tinggi tetapi dikarenakan adanya tekanan dari atasan serta persaingan dari sesama rekan kerja sehingga para manajer menjadi sulit mengekspresikan rasa kecintaannya terhadap perusahaan.

Sehingga hasil penelitian menunjukkan semakin rendahnya tingkat komitmen organisasi seorang manajer maka semakin rendah pula pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dihasilkan. Karena manajer yang memiliki komitmen organisasi yang rendah tidak akan terdorong untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Nazzarudin dan Setyawan (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Dengan kata lain, dalam penelitian ini, komitmen organisasi bukanlah faktor kontijensi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal tersebut dimungkinkan karena individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi tidak terdorong untuk lebih aktif dalam partisipasinya terhadap proses penyusunan anggaran (Briantono, 2019).

### 3. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

**Tabel 4.21**  
**Hipotesis 3**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>
PA*Mo -> KM	0,017	0,028	0,087	0,194

Sumber : Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hipotesis 3 menyatakan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,017 dan nilai t-statistics 0,194 yang dimana nilai t-statistics lebih kecil dari t-tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 3 ditolak**.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang didapat dari penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nanik Ernawati (2017), dimana motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap

kinerja manajerial. Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong seseorang melakukan perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuatu bila dirasakan ada kebutuhan pada dirinya yang menuntut untuk dipenuhi. Motivasi adalah arah, ketekunan, dan intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha.

Hasil penelitian ini tidak sejalan berdasarkan teori kontinjensi, bahwa sistem pengendalian manajemen bergantung pada karakteristik organisasi serta kondisi lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan (Lubis, 2018). Jadi, dengan dimilikinya motivasi yang tinggi para manajer akan berusaha semaksimal mungkin dalam pelaksanaan penyusunan anggaran agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang telah direncanakan sehingga meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Dengan hasil yang negatif pada penelitian ini menunjukkan bahwa dalam proses penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur, para pegawai tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam berpartisipasi penyusunan anggaran. Hal inilah yang menyebabkan motivasi pegawai perusahaan manufaktur di Provinsi Banten tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi bukan merupakan faktor kontinjensi dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nanik Ernawati (2017) bahwa motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial