



ANALISIS PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARA
TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN PADA SUATU
PERUSAHAAN

(Studi Kasus : PT. Rante Mario)



PERPUSTAKAAN PUSAT U-IV. HASANUDDIN	
Tgl. Pinjam	11-4-2000
Agensi	Fak. MIPA
Peng. Buku	1 clup
Notes	
No. Inventaris	20041103
U. PINJAM	

OLEH :

ERVYANY

94 03 140

JURUSAN MATEMATIKA
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
UNIVERSITAS HASANUDDIN

2000

99777

**ANALISIS PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP MOTIFASI KARYAWAN PADA SUATU
PERUSAHAAN**

(Studi Kasus : PT. Rante Mario)



SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Matematika pada Fakultas
Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
Universitas Hasanuddin*

OLEH :

ERVYANY

94 03 140

**JURUSAN MATEMATIKA
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2000

**ANALISIS PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN PADA SUATU
PERUSAHAAN
(Studi Kasus : PT. Rante Mario)**

di setujui oleh :

Pembimbing Utama



(DRS. ALIMIN BADO, MS)
NIP. 130 604 514

Pembimbing Pertama



(DRS. LA PODJE TALANGKO)
NIP. 131 650 920

Pada, Februari 2000

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Atas rampungnya penulisan skripsi ini. Karena atas berkat Rahmat dan Hidayah-Nya penulis memperoleh kemampuan dan sedikit ilmu untuk menyelesaikan tugas akhir penulis sebagai Mahasiswa Fakultas Mipa jurusan matematika Universitas Hasanuddin.

Namun penulis sangat menyadari keterbatasan kemampuan dan kekurangan yang dimiliki sebagai manusia biasa. Oleh karena itu penulis banyak menemui kesulitan dan hambatan dalam proses perampungan skripsi ini, maka kepada beberapa orang yang dengan ikhlas telah memberikan bantuannya berupa informasi, petunjuk, bimbingan, motivasi, sarana serta bantuan - bantuan lainnya baik materil maupun moril. Untuk itu sudah selayaknya penulis berterima kasih kepada mereka. Dan pada kesempatan ini pula, penulis menghaturkan terima kasih yang sebanyak - banyaknya kepada :

1. Bapak Drs. Alimin Bado, Ms dan Drs. La Podje Talangko selaku pembimbing utama dan pembimbing pertama dalam rangka penyelesaian skripsi ini, dimana telah bersedia dengan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan petunjuk serta bimbingan yang sangat berharga.
2. Bapak ketua jurusan beserta staf dosen dan segenap pegawai, tata usaha Fakultas Mipa Universitas Hasanuddin atas jerih payahnya mendidik dan mengarahkan selama mengikuti kuliah.
3. Pimpinan beserta segenap karyawan PT. Rante Mario yang telah memberikan izin untuk pengambilan data dan membantu dalam memberikan informasi.

4. Sahabat - sahabat , Esra Patayang, Lusiana, Indo Ajeng, Netty Sansika serta segenap rekan yang telah banyak memberikan sumbangan pikiran dan bantuan lainnya.

Secara khusus menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam - dalamnya kepada Ayahanda dan Ibunda serta kakak yang senantiasa secara ikhlas mendoakan dengan penuh ketabahan, pengertian, semangat yang tak ternilai dalam rangka penyelesaian studi.

Teristimewa kepada Panaongi satar,SE, suami tercinta penulis yang memberikan dorongan,bantuan dan perhatian selama penulis menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya dengan kesadaran akan keterbatasan yang penulis miliki, penulis mengakui kekurangan dan kelemahan yang ada pada skripsi ini karena penulis hanyalah manusia biasa yang hanya diberi setitik ilmu oleh Allah SWT. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan untuk mendekati kesempurnaan pada penulisan selanjutnya.

Makassar, Februari 2000

P e n u l i s

ERVYANY

ABSTRAK

Analisis Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Motivasi Karyawan Pada Suatu Perusahaan, di bawah bimbingan Drs. ALIMIN BADO, MS dan Drs. LA PODJE TALANGKO.

Telah dilakukan penelitian mengenai keterlibatan partisipasi menyusun anggaran dan motivasi mengoperasikan untuk mencapai sasaran anggaran dengan studi kasus : karyawan PT. Rante Mario.

Keterlibatan kedua variabel tersebut, partisipasi dan motivasi, diukur dengan koefisien korelasi peringkat.

Dari 40 responden yang menjadi sampel diperoleh korelasi positif yang nyata antara partisipasi dan motivasi.

ABSTRACT

Participation analysis is consideration composition level official impact on motivation to a concern in leadership Des ALMIRI BAYU and Des LA PROFIT TALANGKO.

Examination have been done about involvement participation composition budget and motivation operate to reach for target budget with problem study : P.T. Rante Mario's employee.

Involvement the both variable, participation and motivation, be measured with rank korelation koeficient.

From 40 respondent that become sample is gotten positive korelation that real between participation and motivation.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Hipotesis Penelitian	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Sistematika Pembahasan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengertian Partisipasi	8
2.2. Pengertian Anggaran	8
2.2.1. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran	11
2.2.2. Prosedur Penyusunan Anggaran	12
2.3. Pengertian Motivasi	13
2.4. Teori Motivasi	14
2.5. Jenis - jenis Motivasi	20
2.6. Korelasi Peringkat (Rank)	25
2.6.1. Korelasi Peringkat Spearman	26
2.6.2. Pengujian Koefisien Korelasi Peringkat Spearman	27
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Variabel Penelitian	29

3.2.	Pengukuran Variabel	29
3.3.	Populasi dan Sampel	30
	3.3.1. Populasi	30
	3.3.2. Sampel	30
3.4.	Tehnik Pengumpulan Data	31
3.5.	Tehnik Analisa Data	32
 BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		
4.1.	Sejarah Berdirinya Perusahaan	33
4.2.	Struktur Organisasi	33
4.3.	Fungsi dan Tugas - tugas	34
 BAB V. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN		
5.1.	Penyajian Data	41
5.2.	Korelasi Peringkat Sparman	46
5.3.	Pengujian Koefisien Korelasi Peringkat Spearman	49
 BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1.	Kesimpulan	51
6.2.	Saran	51
 DAFTAR PUSTAKA		52
 LAMPIRAN		53

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1. Pasangan Variabel X dan Y	42
Tabel 2. Variabel X menurut Peringkatnya	43
Tabel 3. Variabel Y menurut Peringkatnya	43
Tabel 4. Hasil yang diperoleh	45

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4. Skor Jawaban Kuesioner (Variabel X)
- Lampiran 5. Skor Jawaban Kuesioner (Variabel Y)
- Lampiran 6. Skor Jawaban Responden untuk Variabel Partisipasi(Pengukuran Kedua)
- Lampiran 7. Skor Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi (Pengukuran Kedua)
- Lampiran 8. Tabel Uji Reliabilitas untuk Variabel Partisipasi
- Lampiran 9. Tabel Uji Reliabilitas untuk Variabel Motivasi
- Lampiran 10. Menghitung Korelasi dengan Menggunakan Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 11. Angka Kritik Nilai r
- Lampiran 12. Tabel Distribusi t

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan yang semakin pesat sebagai akibat globalisasi menimbulkan masalah yang semakin kompleks dalam dunia usaha. Permasalahan dapat muncul karena perubahan pada faktor eksternal dan faktor internal organisasi perusahaan. Faktor eksternal dapat berupa ; keadaan persaingan, tingkat kemajuan teknologi, dan kondisi perekonomian. Faktor internal dapat berupa ; efisiensi produksi, kondisi finansial, tingkat keahlian karyawan, perilaku karyawan dan gaya kepemimpinan. Dengan masalah yang demikian kompleks pimpinan perusahaan diharapkan mampu mengambil keputusan sebagai respon terhadap faktor eksternal dan faktor internal agar perusahaan dapat tetap survive.

Dalam kondisi bisnis yang semakin berkembang dan masalah makin kompleks, kebutuhan informasi untuk pengambilan keputusan semakin besar. Informasi yang dibutuhkan tidak hanya yang bersifat finansial namun juga dibutuhkan tambahan informasi yang tidak bersifat finansial.

Untuk mengatasi masalah - masalah tersebut maka suatu perusahaan menyusun suatu rencana yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan (anggaran). Anggaran yang disusun harus senantiasa relevan dengan tujuan perusahaan dan di sisi lain harus juga mendapat dukungan dari pelaksanaan anggaran tersebut. Dengan kata lain pelaksana anggaran mempunyai keinginan dalam dirinya (motivasi) untuk mencapai target anggaran yang ditetapkan. Seberapa pun besarnya nilai suatu anggaran tidak akan berarti jika pelaksana tidak menerimanya secara positif. Secara positif berarti

anggaran dipandang sebagai suatu rencana yang ditetapkan secara rasional dan disertai komitmen untuk mencapainya.

Permasalahan akan muncul jika anggaran dipandang sebagai suatu yang tidak rasional dan dianggap membatasi sikap pelaksana anggaran. Hal ini akan membawa beberapa dampak yang tidak diinginkan dalam pelaksanaan fungsi anggaran sebagai berikut ini :

a. Rasa tidak Percaya

Rasa tidak percaya muncul karena karyawan mempunyai pandangan sebagai berikut:

- Anggaran terlalu menyederhanakan keadaan yang sebenarnya dan kurang memperhitungkan faktor eksternal.
- Anggaran kurang menjabarkan variabel yang kualitatif, misalnya pengetahuan pekerja, kualitas bahan baku dan efisiensi mesin.
- Anggaran hanya menegaskan apa yang telah diketahui oleh karyawan sebelumnya.
- Laporan anggaran hanya menekankan, bukanlah alasan - alasan mengapa hasil tersebut dapat dicapai.
- Anggaran dianggap membatasi sikap kepemimpinan supervisor.
- Anggaran cenderung untuk menunjukkan kegagalan.

b. Penolakan

Meskipun anggaran banyak digunakan orang dan memberi manfaat, namun juga masih ditolak oleh pihak - pihak yang berpartisipasi. Alasan utamanya adalah anggaran memberikan pertanda adanya perubahan. Seseorang mungkin terbiasa

bekerja dengan cara tertentu dalam mengerjakan sesuatu dan memandang suatu persoalan dan secara otomatis tidak berkeinginan untuk merubah kebiasaannya.

Alasan lain karyawan mungkin memandang bahwa anggaran banyak menyita waktu dan perhatiannya. Selanjutnya karyawan mungkin sama sekali tidak mengetahui seluk beluk anggaran.

c. Konflik Internal

Anggaran memerlukan interaksi antara orang-orang dari berbagai tingkatan. Konflik internal dapat muncul dari interaksi tersebut atau karena prestasi suatu departemen dibandingkan dengan departemen lainnya. Gejala yang paling umum adalah tidak tercapainya kerjasama antar personal dan antar kelompok selama proses penyusunan anggaran. Konflik internal dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh persaingan dan permusuhan.

d. Hal - hal lain yang tidak diinginkan

Anggaran sering kali dipandang sebagai alat penekan. Orang merasa tertekan ketika manajemen puncak berusaha untuk meningkatkan efisiensi dengan menghasilkan output yang lebih banyak dari suatu input tertentu yang lebih sedikit.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam suatu perusahaan sikap pelaksana anggaran berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Robert N. Anthony menyatakan bahwa salah satu dari beberapa aspek motivasi yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran adalah partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran.¹ Proses penyusunan anggaran dapat berupa " Top Down Budgeting " atau " Bottom Up Budgeting ". Dalam top down budgeting manajemen-manajemen puncak menyusun dan menetapkan anggaran tanpa meminta

pertimbangan bawahannya, sedangkan bottom up budgeting seluruh karyawan ikut serta dalam menyusun anggaran. Dengan adanya partisipasi seluruh karyawan, bottom up budgeting juga sering kali dikenal dengan istilah *participative Budgeting*.

Dengan keikutsertaan seluruh karyawan dalam penyusunan anggaran (*participative budgeting*), akan diperoleh informasi yang lebih detail untuk penentuan target anggaran karena terjalin komunikasi secara vertikal dan horizontal dari berbagai pihak yang kompeten. Keterlibatan pihak yang kompeten penting untuk menambah keakuratan data dan informasi untuk menyusun anggaran. Dengan demikian target anggaran yang dihasilkan adalah sesuatu yang dapat dicapai berdasarkan sumber daya yang tersedia dan berdasarkan kondisi-kondisi yang diprediksikan. Di sisi lain pihak - pihak yang terlibat aktif dalam penyusunan anggaran akan memahami anggaran tersebut secara jelas dan merasa turut bertanggung jawab disertai komitmen untuk mencapainya.

Sebagai individu, karyawan tentunya mempunyai banyak kebutuhan. Dalam memuaskan kebutuhannya individu mempunyai keterbatasan sehingga seluruh kebutuhannya tidak dapat terpuaskan. Ketidakmampuan individu untuk memenuhi sendiri kebutuhannya mendorong individu tersebut untuk berusaha secara berkelompok dalam suatu organisasi. Sondang P. Siagian menyatakan sebagai berikut :

Bahkan sesungguhnya dapat dikatakan bahwa alasan utama seseorang memasuki berbagai organisasi pada mulanya adalah karena terdorong oleh keinginan kuat untuk memuaskan berbagai kebutuhan tersebut yang tidak mungkin lagi dipenuhinya tanpa menggunakan jalur organisasional.²

¹ Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, *Management Control System* (USA : D. Irwin Inc., Eight Edition, 1995), p. 381

² Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, cet.Kedua, 1995), hal. 9

Kebutuhan yang sangat kompleks tersebut dapat berupa kebutuhan yang bersifat materi dan dapat pula yang bersifat non materi.

Teori Maslow menyatakan bahwa manusia mempunyai kebutuhan untuk diakui keberadaannya, dihargai dan beraktualisasi untuk menunjukkan prestasi terbaiknya. Kebutuhan tersebut tercermin pada adanya perasaan untuk diikutsertakan. Keikutsertaan seseorang dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan dirinya akan memberikan dampak psikologis yang kuat. Dengat ikut serta mengambil keputusan , seseorang akan merasa bahwa keputusan yang diambil bersama adalah juga keputusannya sendiri. Jika perasaan itu timbul diharapkan bahwa yang bersangkutan akan turut merasa bertanggung jawab dalam melaksanakan keputusan tersebut. Selanjutnya pada tingkatan tertinggi dari kebutuhannya manusia akan selalu berusaha untuk menunjukkan potensinya secara maksimal.

Dalam teori Mc Clelland dijelaskan bahwa dalam diri manusia terdapat motif untuk berprestasi dan motif untuk bekerjasama. Motif berprestasi tercermin pada orientasinya pada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi sangat menyukai pekerjaan yang menantang keahliannya dan kemampuannya memecahkan persoalan. Motif untuk berafiliasi tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan mengembangkan hubungan dan suasana kekerabatan dan perasaan yang saling menyenangkan antar manusia. Bagi seseorang yang mempunyai motif berafiliasi, disenangi oleh pimpinan dan rekan sekerja merupakan pendorong utama. Jadi dengan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan memberikan kepuasan tersendiri dan diharapkan terbentuk sikap yang positif terhadap pelaksana anggaran.

Dengan demikian jelas bahwa berpartisipasi penting artinya dalam upaya menghasilkan anggaran yang realistis serta diterima secara positif oleh pelaksananya.

Fada akhirnya penulisan ini bermaksud untuk mengetahui apakah dengan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, karyawan pada suatu perusahaan dapat termotivasi untuk mencapai target anggaran.

1.2. Rumusan Masalah

Masalah pokok yang menjadi pokok pembahasan dalam penelitian ini adalah apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran. Dalam hal ini partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai variabel X dan motivasi karyawan sebagai variabel Y.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang ikut menyusun anggaran dan yang diukur adalah tingkat keterlibatan menyusun anggaran dan kemampuan melaksanakan anggaran (sebagai ukuran motivasi).

1.3. Hipotesis Penelitian

Diduga bahwa variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan variabel yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran pada suatu perusahaan.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran pada suatu perusahaan.

1.5. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari enam bab yang ditambah daftar pustaka serta lampiran - lampiran yang disusun sebagai berikut :

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, hipotesis penelitian, tujuan penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab kedua merupakan bab yang menguraikan tentang teori-teori yang relevan dengan masalah yang dibahas dalam penulisan ini.

Bab ketiga, merupakan bab yang menguraikan metode penelitian yang terdiri dari variabel penelitian, pengukuran variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan Teknik analisis data.

Bab Keempat, menyangkut gambaran umum perusahaan yang menguraikan tentang sejarah singkat berdirinya perusahaan tempat mengadakan penelitian dan struktur organisasi.

Bab Kelima, membahas hasil-hasil penelitian yang terdiri dari penyajian data dan analisis data.

Bab kelima, merupakan bab penutup yang memuat kesimpulan hasil penelitian serta saran-saran terhadap perusahaan berdasarkan hasil penelitian tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Partisipasi

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama yang mencerminkan kepentingan pihak - pihak yang terlibat disertai komitmen terhadap keputusan yang dihasilkan. Secara khusus jika dikaitkan dengan penyusunan anggaran, Partisipasi adalah keterlibatan manajer menengah dan manajer tingkat bawah (seluruh karyawan) dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran sasaran operasional dan penetapan kinerja dan tujuan yang akan dicapai.

2.2. Pengertian Anggaran

Istilah anggaran telah banyak dikenal dalam percakapan sehari - hari, mulai dari anggaran negara sampai anggaran untuk keperluan rumah tangga. Pada dasarnya, anggaran adalah rencana kegiatan di masa yang akan datang yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang. M. Munandar menyatakan sebagai berikut :

Business Budget atau Budget (Anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode tertentu) yang akan datang.³

Dari pengertian tersebut dapat diuraikan empat unsur anggaran sebagai berikut :

1. Rencana, suatu penentuan terlebih dahulu aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Anggaran juga merupakan suatu rencana karena anggaran merupakan penentuan terlebih dahulu kegiatan - kegiatan

³ M. Munandar, *Budgeting, Perencanaan, Pengkoordinasian, dan Pengawasan kerja* (Yogyakarta: BPFE, Edisi Pertama, 1991), hal. 1.

perusahaan di waktu yang akan datang. Hanya saja anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai kekhususan, misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam satuan uang. Dengan demikian anggaran hanyalah salah satu dari sekian banyak rencana perusahaan.

Beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana menghadapi waktu yang akan datang sebagai berikut :

- a. Waktu yang akan datang diliputi dengan berbagai ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri lebih awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti. Berbagai ketidakpastian tersebut misalnya apakah persaingan akan semakin berat atau tidak.
- b. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga lebih awal perusahaan harus menentukan pilihan.
- c. Rencana diperlukan sebagai pedoman kerja tentang kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan adanya anggaran berarti perusahaan mempunyai pegangan mengenai apa yang akan dilakukan, sehingga kegiatan perusahaan lebih terarah menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- d. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya anggaran, kegiatan seluruh bagian akan saling menunjang, secara bersama - sama menuju sasaran yang ditetapkan. Sebagai alat pengkoordinasian rencana tersebut harus disusun sedemikian rupa sehingga memberikan beban kegiatan yang berimbang antara bagian - bagian sesuai dengan kapasitasnya masing - masing.
- e. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan dari rencana tersebut, dengan demikian ada tolak ukur untuk

menilai realisasi kegiatan. Dengan membandingkan rencana dan hasil, perusahaan dapat menilai apakah perusahaan berjalan dengan baik atau tidak.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian dalam perusahaan. Secara garis besar bagian - bagian perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok yaitu ; pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi dan personalia. Bila terdapat kegiatan yang tidak tercakup dalam anggaran berarti ada sebagian kegiatan perusahaan yang tidak memiliki pedoman dan arah, sehingga tidak dapat diharapkan partisipasi dalam menunjang kegiatan bagian lain. Disamping itu kegiatan yang tidak mempunyai rencana tidak dapat dievaluasi karena tidak mempunyai tolak ukur.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan dalam berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Unit moneter yang berlaku secara resmi di Indonesia adalah “ rupiah “. Unit moneter ini sangat diperlukan, mengingat masing - masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam tersebut mempunyai satuan yang berbeda - beda, misalnya bahan mentah menggunakan satuan Kg dan sebagainya.
4. 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 - taksiran tentang apa yang akan terjadi dan apa yang akan dilakukan.

Anggaran biasanya di susun untuk periode satu tahun dan dalam keadaan yang tertentu anggaran dapat direvisi. Anggaran dinilai dan ditetapkan oleh suatu otoritas yang lebih tinggi dari pihak yang menyusunnya. Selanjutnya untuk melaksanakan

anggaran tersebut karyawan harus mempunyai komitmen untuk mencapai target anggaran.

2.2.1. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Anggaran dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran - taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor - faktor yang harus dipertimbangkan. Faktor - faktor tersebut secara garis besar dibagi menjadi dua kelompok sebagai berikut :

1. Faktor - faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan berupa :
 - a. Penjualan tahun - tahun yang lalu.
 - b. Kebijaksanaan perusahaan tentang harga jual, syarat penjualan, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produksi.
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlah maupun keterampilan dan keahliannya.
 - e. Modal kerja.
 - f. Fasilitas - fasilitas yang tersedia.
 - g. Kebijaksanaan perusahaan sehubungan dengan pelaksanaan fungsi pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi dan personalia.

Sampai batas - batas tertentu, perusahaan masih mengatur dan menyesuaikan faktor - faktor intern dengan apa yang diinginkan dimasa yang akan datang. Misalnya modal yang dirasakan kurang, perusahaan dalam batas tertentu masih dapat menambahnya. Oleh sebab itu faktor - faktor intern disebut juga faktor yang

kontrollable, yaitu faktor -faktor yang dalam batas tertentu masih bisa disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode anggaran yang akan datang.

2. Faktor - faktor ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang diperoleh dari luar perusahaan, tetapi berpengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor - faktor tersebut antara lain berupa :
 - a. Keadaan persaingan.
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat.
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat.
 - e. Tingkat penyebaran penduduk.
 - f. Agama, adat - istiadat dan kebiasaan - kebiasaan masyarakat.
 - g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

Faktor - faktor tersebut di atas tidak dapat diatur oleh perusahaan sesuai dengan keinginannya dalam periode anggaran yang akan datang. Oleh karena itu faktor - faktor ekstern sering disebut faktor yang *uncontrolable* yaitu faktor - faktor yang tidak dapat di atur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan. Akibatnya perusahaanlah yang harus menyesuaikan diri, membuat kebijaksanaan yang relevan dengan faktor - faktor tersebut.

2.2.2. Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan dan pelaksanaan anggaran adalah pimpinan tertinggi perusahaan. Namun demikian tugas

menyiapkan dan menyusun anggaran tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Tugas menyiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada :

1. **Bagian Administrasi**, untuk perusahaan kecil. Kegiatan perusahaan kecil tidak terlalu kompleks, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan kepada salah satu bagian saja. Penunjukan bagian administrasi ini dengan pertimbangan bahwa di bagian ini terkumpul semua data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan.
2. **Panitia Anggaran**, untuk perusahaan besar. Perusahaan mempunyai kegiatan yang kompleks serta ruang lingkup yang cukup luas, sehingga bagian administrasi tidak mampu lagi menyusun anggaran. Untuk itu diperlukan partisipasi aktif bagian - bagian lain yang ada dalam perusahaan. Oleh sebab itu tugas penyusunan diserahkan kepada komite anggaran yang terdiri dari wakil - wakil semua bagian yang ada dalam perusahaan. Panitia anggaran ini biasanya diketua oleh seorang pimpinan perusahaan (misalnya wakil direktur) dengan anggota yang merupakan wakil dari bagian pemasaran, produksi, pembelian, serta bagian personalia.

Baik anggaran yang disusun oleh bagian administrasi maupun yang disusun oleh panitia anggaran barulah merupakan rancangan anggaran. Rancangan inilah yang diserahkan kepada pimpinan perusahaan untuk ditetapkan sebagai anggaran yang definitif. Sebelum ditetapkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, masih memungkinkan untuk mengadakan perubahan terhadap rancangan tersebut, dan dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan - pembahasan antara pimpinan dan pihak - pihak yang disertai tugas untuk menyusun rancangan anggaran tersebut.

2.3. Pengertian Motivasi

Menurut Sondang P. Siagian, bagaimanapun motivasi didefinisikan, terdapat tiga komponen utama yaitu ; kebutuhan, dorongan dan tujuan.⁴ Selanjutnya beliau menjelaskan bahwa kebutuhan yang merupakan dimensi pertama dari motivasi muncul karena seseorang menyadari adanya kekurangan dalam dirinya. Dalam pengertian lain kebutuhan muncul karena adanya ketidak seimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan seharusnya dimiliki. Usaha untuk mengatasi ketidakseimbangan biasanya menimbulkan dorongan. Dorongan merupakan usaha pemenuhan kebutuhan yang terarah dan secara sadar. Dorongan dapat bersumber dari dalam diri seseorang dan dapat pula bersumber dari luar diri seseorang. Dorongan yang berorientasi pada tindakan itulah yang sebenarnya menjadi inti motivasi sebab jika tidak ada tindakan, situasi ketidakseimbangan yang dihadapi tidak akan pernah teratasi. Aspek ketiga dari motivasi adalah tujuan. Dalam teori motivasi tujuan adalah segala sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Dengan kata lain mencapai tujuan berarti mengembalikan keseimbangan dalam diri seseorang baik yang bersifat fisiologis maupun yang bersifat psikologis. Berarti tercapainya tujuan akan mengurangi atau menghilangkan dorongan tertentu untuk melakukan sesuatu.

Dari beberapa defenisi tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi adalah proses dalam diri manusia yang mengarahkan dan menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

2.4. Teori Motivasi

Teori Maslow

⁴ Sondang P. Siagian, Teori Motivasi dan Aplikasinya (Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cet. Kedua, 1995), hal 142

Teori Maslow sering kali dikenal dengan nama teori hirarki kebutuhan. Dalam membangun teori hirarki kebutuhan yang bersifat deduktif, Maslow bertitik tolak dari tiga asumsi pokok, yaitu :

- a. Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan.
Keinginan mereka selalu tidak terpenuhi sepenuhnya.
- b. Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong lagi.
- c. Kebutuhan manusia tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya.

Berdasarkan tiga asumsi ini, manusia selalu dituntut oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhannya, tetapi sekali terpenuhi kebutuhan, ia tidak lagi jadi faktor pendorong. Karyawan yang telah mencapai jabatan tertentu yang tidak lagi menganggap jabatan tersebut sebagai pendorong. Karena ia mengharapkan jabatan yang lebih tinggi. Jadi selalu ada pergeseran dari suatu kebutuhan lainnya.

Kebutuhan manusia yang tersusun secara hirarki ada lima, yaitu :

- a. Kebutuhan Biologis (Biological Needs), yaitu kebutuhan akan makan, minum, seks, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan akan rasa aman (Safety Needs). Pada tingkatan ini seseorang yang telah mendapat penghasilan cukup berkeinginan untuk mendapatkan rasa aman.
- c. Kebutuhan untuk diterima dan dihormati orang lain (Belongingness Needs). Pada tingkatan ini seseorang mulai berkeinginan untuk mendapatkan simbol status mereka, seperti kamar kerja sendiri, ruang rapat dan ruang tamu sendiri dan sebagainya.
- d. Kebutuhan untuk mempunyai citra baik (Esteem Needs). Seseorang mungkin telah cukup diakui dan dihargai, tetapi ia belum puas. Sebabnya, mungkin karena ia

mendapatkan penghormatan dan pengakuan bukan melalui jalan yang baik, jalan yang jujur atau jalan yang pantas dihormati oleh orang lain.

- e. Kebutuhan untuk menunjukkan prestasi terbaik (Self Actualization). Tingkat ini merupakan tingkat dorongan yang paling tinggi pada seseorang, karena ia ingin menunjukkan tingkat potensinya yang maksimal.

Teori McClelland

Menurut teori McClelland dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu motif untuk berprestasi (need for achievement), motif untuk berafiliasi (need for affiliation) dan motif untuk berkuasa (need for power).

Motif berprestasi tercermin pada orientasinya pada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Selanjutnya menurut teori McClelland, seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi sangat menyukai pekerjaan yang menantang keahliannya dan kemampuannya memecahkan persoalan. Ia percaya pada kemampuannya sendiri, kalau ia memerlukan bantuan orang lain, ia akan memilih seseorang atau sekelompok orang atas dasar kemampuannya, bukan atas dasar kekerabatan atau kesetiakawanan.

Motif untuk berafiliasi tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan mengembangkan hubungan dan suasana kekerabatan dan perasaan yang saling menyenangkan antar manusia. Bagi seseorang yang mempunyai motif berafiliasi, disenangi oleh pimpinan dan rekan sekerja merupakan pendorong utama. Motivasi untuk berafiliasi penting artinya dalam upaya meningkatkan kerjasama kelompok atau kemampuan kelompok.

Motif berikutnya adalah motif untuk berkuasa. Dengan adanya motif berkuasa, seseorang merasa mendapat dorongan apabila ia dapat mengawasi atau mempengaruhi

tindakan orang lain. Tidak dapat disangkal bahwa setiap pimpinan atau manager perlu mempunyai motif untuk berkuasa, jika tidak, ia akan kehilangan hak dan kewenangannya untuk mengambil keputusan atau tindakan.

Teori " X " dan " Y "

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor dengan membuat klasifikasi tentang manusia sebagai berikut :

- a. Teori " X " yang pada dasarnya berasumsi bahwa manusia selalu berperilaku negatif
- b. Teori " Y " yang pada dasarnya berasumsi bahwa manusia cenderung berperilaku positif

Teori " X " mengatakan bahwa para manager menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri - ciri sebagai berikut :

- a. Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha menghindari pekerjaan.
- b. Karena tidak senang bekerja, pekerja harus diawasi atau dipaksa agar tujuan organisasi tercapai.
- c. Pekerja akan berusaha menghindar dari tanggung jawab dan hanya akan bekerja bila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
- d. Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor - faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan ambisi untuk maju.

Sebaliknya menurut teori " Y " para manager menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri :

- a. Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
- b. Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
- c. Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar
- d. Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya mereka akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang yang menduduki jabatan manajerial

Bila dikaitkan dengan teori Maslow akan terlihat gejala bahwa para pekerja yang tergolong pada kategori " X " akan mementingkan pemuasan kebutuhan fisik. Sebaliknya yang tergolong pada kategori " Y " akan lebih mengutamakan pemuasan kebutuhan yang bersifat psikologis dan non materi.

Teori " ERG " Alderfer

Teori " ERG " dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. " ERG " merupakan huruf pertama dari tiga kata, yaitu : Existence, Relatedness dan Growth. Menurut teori ini mempertahankan hidup adalah kebutuhan yang paling mendasar. Relatedness tercermin pada sifat dasar manusia sebagai makhluk sosial, selalu menginginkan interaksi dengan manusia lainnya dan lingkungannya. Sedangkan growth merupakan kebutuhan yang pada dasarnya tercermin pada keinginan seseorang untuk bertumbuh dan berkembang.

Jika dilihat sepintas lalu terdapat persamaan antara teori Alderfer dan teori Maslow. Namun sebenarnya terdapat perbedaan. Dalam teorinya, Alderfer menekankan bahwa ketiga jenis kebutuhan tersebut diusahakan pemuasannya secara

simultan meskipun karena berbagai faktor seperti faktor sosial, budaya, pendidikan seseorang dapat menekankan pada pemuasan salah satu diantara ketiga jenis kebutuhan tersebut.

Teori Motivasi - Higiene

Teori ini dikembangkan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Dalam usaha mengembangkan kebenaran teorinya, Herzberg melakukan penelitian untuk menjawab pertanyaan ; " Apa sesungguhnya yang diinginkan oleh seseorang dari pekerjaannya ?. Timbulnya keinginan untuk menjawab pertanyaan tersebut didasarkan pada keyakinan bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya.

Yang menarik dari penelitian Herzberg bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor - faktor yang intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan profesional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya jika para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu dikaitkan dengan faktor - faktor yang ekstrinsik, artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Herzberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin memotivasi para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor - faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor - faktor memotivasional yang sifatnya intrinsik.

Jawaban dari pertanyaan di atas adalah para umumnya pekerja ingin melakukan kegiatan yang mempunyai arti penting bagi diri sendiri dan bagi organisasi yang memberikan rasa keberhasilan bagi para pekerja itu sendiri. Implikasi dari teori ini adalah seorang pekerja mempunyai persepsi bekerja tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorikan.

2.5. Jenis - jenis Motivasi

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan " hadiah ". Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi tehnik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Pada jenis yang pertama, kita memberikan kemungkinan untuk mendapat hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan dan lain - lain sebagainya. Pada jenis kedua, apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu misal kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Semua manajer haruslah menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Masalah utama dari penggunaan kedua jenis motivasi tersebut adalah penimbangan (proporsi) penggunaannya, dan juga kapan kita akan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya kalau pimpinan percaya "kesenangan " akan menjadi dorongan bekerja, ia akan banyak menggunakan

motivasi positif. Walaupun demikian tidak ada seorang pimpinanpun yang sama sekali tidak pernah menggunakan motivasi negatif. Penggunaan masing - masing jenis motivasi ini, dengan segala bentuknya, haruslah mempertimbangkan situasi dan orangnya. Sebab pada hakekatnya setiap individu adalah berbeda antara satu dengan yang lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain. Seseorang dengan disindir saja mungkin sudah tahu apa yang dimaksudkan, tetapi bagi orang lain mungkin perlu ditegur secara langsung, baru tahu maksudnya.

Bukti yang paling dasar terhadap keberhasilan suatu bentuk motivasi adalah hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Pada umumnya kita bisa mengatakan bahwa pemberian motivasi positif akan memberikan / menimbulkan peningkatan semangat, mengurangi keluhan, dan secara umum mengurangi kesulitan. Tetapi peningkatan semangat saja tidak cukup. Bagaimana pengaruh motivasi positif pada produktivitas ? apakah karyawan akan bekerja lebih baik daripada kalau digunakan motivasi dengan ketakutan ?. Dari berbagai penelitian, menunjukkan bahwa penggunaan " ancaman " motivasi negatif, seringkali memberikan hasil yang lebih banyak, berupa peningkatan produktivitas, dalam jangka pendek. Dengan demikian hasilnya akan segera nampak dalam jangka waktu pendek. Tetapi penggunaan motivasi positif akan lebih berhasil dalam jangka panjang. Karyawan, dengan semangat yang lebih baik, akan mengingat produktivitasnya dalam jangka panjang. Jadi penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan penurunan semangat dalam jangka pendek, dan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan produktivitas dalam jangka panjang.

Yang tetap menjadi kesulitan adalah, berapa banyak kita memberikan motivasi positif dan berapa banyak yang negatif. Kepada siapa dan kapan kita memberikan masing - masing jenis motivasi juga bukan merupakan suatu hal yang bersifat pasti. Jenis kegiatan ini merupakan salah satu unsur dari " seni " manajemen. Sesuatu yang sulit dipelajari karena membutuhkan bakat dalam penerapannya.

Beberapa penulis bersepakat bahwa ada suatu kecenderungan untuk menggunakan motivasi positif yang lebih banyak. Berbagai fakta yang menjadi penyebabnya adalah, makin tingginya pendidikan para karyawan, timbulnya organisasi - organisasi buruh dan makin banyaknya penelitian tentang manfaat penggunaan motivasi negatif.

Motivasi Positif

Apabila seorang pimpinan, supervisor misalnya diberikan penjelasan tentang falsafah motivasi positif, ia biasanya akan minta diberikan suatu contoh yang kongkrit. Berikut ini akan diberikan beberapa cara untuk menggunakan motivasi positif. Penggunaan tehnik - tehnik ini lebih memerlukan tingkat kemampuan yang cukup tinggi daripada penggunaan motivasi yang negatif. Setiap individu berbeda antara satu dengan yang lain. Karena itu setiap pemimpin harus mempelajari setiap bawahannya agar bisa menggunakan tipe motivasi yang tepat.

Untuk masing - masing pendekatan berikut ini, perlu ditekankan bahwa cara - cara tersebut sudah seni penerapan dan penggunaan yang berlebih - lebihan akan menimbulkan akibat yang buruk. Meskipun pendekatan tersebut dapat digunakan berlebih - lebihan, tetapi tidak bisa diingkari kebenaran / manfaat metode - metode tersebut.

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Cara ini sering diabaikan sebagai alat motivasi yang sangat berguna. Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Berdiam diri saja tidak cukup, terutama apabila pekerjaan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek selalu diberikan teguran. Dan juga pimpinan tentu saja tidak bisa memberikan pujian untuk siapa saja dan pekerjaan apa saja. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan karyawan tersebut.

2. Informasi

Kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. Hal ini diabaikan oleh para manajer dalam praktek sehari - hari. Para manajer cenderung berpikir hanya / tentang imbalan atau upah yang pantas diberikan kepada para karyawan . Karena sifat ini, yaitu rasa ingin tahu, maka pemberian informasi tentang mengapa suatu tindakan atau perintah diberikan, bisa merupakan suatu motivasi yang negatif. Pemberian informasi yang jelas juga akan sangat berguna untuk menghindari adanya gosip, desas desus dan sebagainya.

3. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu

Cara ini mungkin bukanlah suatu alat yang mudah dipelajari. Mungkin lebih tepat sebagai pembawaan dasar dari seorang manusia. Pemberian perhatian, yang tulus, sukar dilakukan oleh seseorang secara “ asal “ saja. Para karyawan bisa merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus ataukah tidak. Dan juga kita hendaknya harus berhati - hati dalam memberikan perhatian ini, sebab adanya konsep “ individual differences “. Suatu perhatian yang diberikan, bisa menimbulkan akibat yang berbeda terhadap orang orang yang berbeda. Juga pemberian perhatian hendaknya tidak berlebih - lebihan.



4. *Persaingan*

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan ransangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan. Pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif.

5. *Partisipasi*

Partisipasi yang digunakan sebagai salah satu bentuk motivasi positif. Dengan dijalankannya partisipasi ini bisa diperoleh beberapa manfaat, seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik (karena banyaknya sumbangan pikiran), adanya penerimaan yang lebih besar terhadap perintah yang diberikan dan adanya perasaan diperlukan.

6. *Kebanggaan*

Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi dengan persaingan dan pemberian penghargaan. Memberikan “ tantangan “ yang wajar, keberhasilan mengalahkan “tantangan” tersebut memberikan kebanggaan terhadap para karyawan. Penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga. Apalagi kalau pekerjaan tersebut memang sudah disepakati bersama.

7. *Uang*

Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan. Kalau kita bertanya kepada seorang karyawan, mengapa ia bekerja, jawaban yang sering diberikan adalah untuk mendapatkan uang. Meskipun demikian sebenarnya para karyawan bisa dimotivasi dengan alat motivasi yang lain.

2.6. Korelasi Peringkat (Rank)

Seperti yang telah diketahui sebelumnya bahwa koefisien korelasi sampel r digunakan untuk mengukur hubungan linier antara dua peubah kontinu X dan Y. Bila rank 1,2, ... , n diberikan pada pengamatan x menurut besarnya dan begitu pula dengan pengamatan y , dan bila kemudian rank ini menggantikan nilai numerik sesungguhnya dalam rumus r , maka diperoleh padanan dalam nonparametrik dari koefisien korelasi. Koefisien korelasi yang dihitung menurut cara ini disebut *koefisien korelasi rank Spearman* dan dinyatakan dengan r_s .

Korelasi rank dipakai apabila: kedua variabel yang akan dikorelasikan itu mempunyai tingkatan data ordinal.

Korelasi rank ini ditemukan Spearman, sehingga disebut juga sebagai *korelasi Spearman*. Korelasi ini dapat disebut sebagai korelasi bertingkat, korelasi peringkat, korelasi berjenjang, korelasi berurutan, atau korelasi berpangkat.

Besarnya hubungan antara dua variabel atau derajat hubungan yang mengukur korelasi berpangkat atau koefisien korelasi Spearman yang dinyatakan dengan lambang r_s .

Ada beberapa keuntungan memakai r_s (korelasi peringkat) di bandingkan dengan r (korelasi). Sebagai contoh, tidak lagi dianggap bahwa hubungan antara X dan Y linear dan karena itu, bila data jelas berhubungan tidak secara linear, koefisien korelasi rank akan cenderung lebih dapat diandalkan dari pada ukuran biasa. Keuntungan kedua penggunaan koefisien korelasi rank adalah bahwa tidak lagi diperlukan anggapan kenormalan dalam distribusi X dan Y. Barangkali keuntungan yang terbesar muncul bila kita tidak mampu melakukan pengukuran numerik yang berarti namun dapat membuat rank

Seperti kita ketahui bahwa cara pengujian ρ terutama jika $\rho \neq 0$ akan mengalami kesukaran andaikan asumsi kenormalan bagi distribusi variabel tidak dipenuhi dalam kondisi semacam itu, penggunaan metode non parametrik umumnya dan uji korelasi peringkat khususnya akan lebih mudah. Dewasa ini, banyak metode uji korelasi peringkat telah dikembangkan oleh para statistisi.

2.6.1. Korelasi Peringkat Spearman.

Andaikan terdapat dua kelompok data observasi sampel dengan besaran n_1 dan n_2 yang sama dan andaikan random variabelnya dapat diurut menurut peringkat seperti misalnya, X_1, X_2, \dots, X_n dan Y_1, Y_2, \dots, Y_n , maka $d_i = X_i - Y_i$.

Untuk menghitung koefisien korelasi pangkat digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

dimana : r_s = Koefisien korelasi peringkat.

d_i = selisih peringkat yang diperoleh pada tiap pasangan observasi.

n = jumlah pasangan observasi.

Rumus Koefisien Korelasi peringkat untuk peringkat yang sama adalah :

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2 \sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

dimana :

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_x$$

Sedangkan

$$\Sigma Y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \Sigma T_Y$$

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

di mana : t = jumlah variabel yang memiliki peringkat yang sama.

2.6.2. Pengujian koefisien korelasi peringkat Spearman

1. Pengujian dengan sampel Kecil

Andaikan besaran sampel ≤ 30 , maka pengujian koefisien korelasi peringkat

Spearman dapat diberikan sebagai berikut :

1. Menentukan H_0 dan H_1
2. Menetapkan taraf signifikan (α)
3. Statistik uji = r_s
4. Daerah kritis diberikan dalam Tabel r_s (korelasi peringkat Spearman)

Apabila r_s hitung $> r_s (\alpha, n)$ maka H_0 ditolak

5. Menarik kesimpulan

6. Pengujian dengan sampel besar

Pada umumnya, statistisi menggunakan statistik uji guna menguji koefisien korelasi peringkat Spearman di atas. Statistik uji t sedemikian itu dapat dipakai dalam prosedur pengujian dalam sampel kecil maupun besar.

Dalam hal tersebut, prosedur ujinya dapat diberikan tahap demi tahap sebagai berikut:

1. Menentukan H_0 dan H_1 .

2. Menetapkan taraf signifikan (α).

3. Statistik uji :

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \text{ dengan db} = n - 2$$

4. Daerah Kritis : H_0 ditolak apabila $t_{hitung} \geq t_{(\alpha/2; n-2)}$

5. Menarik kesimpulan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel yaitu ; variabel bebas adalah *partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran (X)* dan variabel terikat adalah *motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran (Y)*.

3.2. Pengukuran Variabel

Dalam penulisan ini skala yang digunakan untuk mengukur variabel adalah Skala Ordinal. Skala Ordinal banyak digunakan dalam penelitian sosial terutama untuk mengukur sikap, kepentingan, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang. Melalui pengukuran ini, peneliti dapat membagi respondennya dalam urutan ranking atas dasar sikap terhadap obyek atau tindakan tertentu. Untuk menggunakan skala ini digunakan pertanyaan ganda dengan jawaban yang mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5 dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Skor 1 berarti ; sangat tidak percaya / sangat tidak setuju / sangat tidak menerima / sangat tidak positif / sangat tidak bersemangat.
- b. Skor 2 berarti ; tidak percaya / tidak setuju / tidak menerima / tidak positif / tidak bersemangat.
- c. Skor 3 berarti ; kurang percaya / kurang setuju / kurang menerima / kurang positif / kurang bersemangat.
- d. Skor 4 berarti ; percaya / setuju / menerima / positif / bersemangat.
- e. Skor 5 berarti ; sangat / sangat setuju / sangat menerima / sangat positif / sangat bersemangat.

Dalam Pengukuran variabel X jika jawaban terhadap pertanyaan bersifat positif (sangat setuju atau setuju), maka variabel X diberi skor sesuai jawaban yang ada (4 atau 5). Sebaliknya , jika jawaban bersifat negatif (sangat tidak setuju, tidak setuju, atau kurang setuju), maka variabel X diberi skor sesuai bobot jawaban yang ada (1, 2, atau 3). Total skor jawan untuk masing - masing responden akan merupakan nilai untuk variabel X. Hal ini juga berlaku untuk variabel Y. Skor jawaban untuk masing - masing pertanyaan berkisar dari 1 sampai 5. Jadi setiap responden memberikan jawaban atau total skor yang merupakan nilai untuk variabel X dan Y. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada pembahasan hasil penelitian dalam skripsi ini.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek yang dapat berupa satuan - satuan atau individu - individu yang karakteristiknya hendak diubah.⁵ Populasi yang akan diteliti adalah seluruh karyawan yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran sebanyak 72 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti, dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi.⁶ Cara penarikan sampel yang digunakan adalah sampel acak sederhana (simple random sampling). Pendapat J. Supranto tentang sampel acak sederhana sebagai berikut :

Kalau suatu sampel dengan n elemen dipilih dari suatu populasi dengan N elemen sedemikian rupa sehingga setiap kemungkinan sampel dengan n elemen mempunyai kesempatan yang sama untuk

⁵ Djarwanto, *Statistik Induktif* (Yogyakarta : BPFE, Edisi Ketiga, 1986), Hal. 95

⁶ Djarwanto, *Statistik Induktif* (Yogyakarta : BPFE, Edisi Ketiga, 1986), Hal. 95

terpilih, *Prosedur sampling yang demikian disebut sampling acak sederhana.*⁷

Cara ini digunakan dengan alasan bahwa populasi yang diteliti sifatnya homogen karena masing - masing individu berada pada tingkatan yang sama yaitu karyawan. Hal ini juga berarti bahwa masing - masing individu layak untuk mewakili populasinya.

Tentang besar kecilnya sampel tidak ada suatu ketentuan yang mutlak. Nana Sudjana berpendapat sebagai berikut :

*Mengenai besarnya sampel tidak ada ketentuan yang baku atau rujukan yang pasti, sebab keabsahan dari sampel terletak dari sifat dan karakteristiknya mendekati populasi atau tidak, bukan besar atau banyaknya, ... Minimal sebanyak 30 subyek.*⁸

Selanjutnya beliau mengemukakan bahwa, " populasi yang kurang dari 1000 bisa diambil 20% - 60 % ". Berdasarkan pendapat tersebut maka penulis menetapkan sampel sebesar 55,55 % dari populasi sehingga diperoleh sampel sebanyak 40 orang karyawan.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam upaya mengumpulkan data - data yang relevan untuk penelitian ini penulis menggunakan angket / kuesioner (terlampir) untuk beberapa responden. Angket / kuesioner adalah suatu teknik yang dilaksanakan dengan meminta informasi dari responden mengenai suatu masalah. Pertanyaan yang disusun terdiri dari pertanyaan tentang partisipasi dalam penyusunan anggaran, dan motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran.

⁷ J. Supranto. *Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, Cet. Pertama, 1992), hal. 81.

⁸ Nana Sudjana, *Tuntutan Penyusunan Karya Ilmiah* (Bandung : Sinar baru Algesindo offset, cet. Ketiga, 1987), hal. 72.

Bentuk pertanyaan yang akan digunakan dalam kuesioner adalah bentuk pertanyaan pilihan ganda dengan lima alternatif jawaban dengan skor 1 - 5.

3.5. Teknik Analisis Data

Dalam skripsi ini penulis menggunakan korelasi peringkat spearman sebagai metode analisis. Korelasi peringkat digunakan apabila :

- Kedua variabelnya menggunakan skala ordinal.
- Hubungan kedua variabel adalah hubungan simetrik (hubungan timbal balik).
- Pengukuran kuantitatif tidak mungkin / sulit dilakukan. Misalnya : mengukur tingkat motivasi, tingkat kesenangan, dan lain - lain.

Skala ordinal adalah jenis skala yang obyek - obyeknya dibedakan menurut urutannya. Tingkat ukuran ordinal banyak digunakan dalam penelitian sosial terutama untuk mengukur kepentingan, sikap atau persepsi (contoh seperti pada kuesioner).

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Berdasarkan Akte No.18 pada tanggal 6 Januari 1979 bapak Jancy Raib dan beberapa pengusaha Ujung Pandang sepakat mendirikan perusahaan dengan nama *PT. Rante Mario*, dihadapan Notaris Sitske Limowa, SH.

Maksud dan tujuan perusahaan ini adalah melakukan kegiatan dibidang Perdagangan Umum , leveransir, usaha kontraktor, usaha eksploitasi hutan, pertanian/perkebunan dan lain-lain.

4.2. Struktur Organisasi

1. Dewan Komisaris
2. Direktur Utama membawahi :
 - ☛ Management Rep
 - ☛ Office Assistant
 - ☛ Direktur Keuangan dan Umum membawahi :
 - General Affair Manager membawahi :
 - ☛ Spv. Personalia
 - ☛ Spv. Logistik / Umum
 - Finance Manager membawahi :
 - ☛ Spv. Anggaran
 - ☛ Spv. Tax & Ins
 - Accounting Manager membawahi :
 - ☛ Spv. General Accounting

- ▣ Spv. Cost Accounting

- ☛ General Manager membawahi :

- Kantor Cabang Palu

- Manager Pabrik membawahi :

- ▣ Spv. Produksi

- ▣ Spv. PPIC Qc

- ▣ Spc. Maintenance

- Manager Pengusahaan Hutan membawahi :

- ▣ Spv. Binhut

- ▣ Spv. Adm. Pengusahaan Hutan

- Manager Camp membawahi :

- ▣ Spv. Teknik & Maintenance

- ▣ Spv. Pemanfaatan

- ▣ Spv. PWH

- ▣ Spv. Administrasi Umum

- ▣ Spv. Logpon

- ▣ Spv. Perencanaan

- Ass. Manager Marketing membawahi :

- ▣ Spv. Exim

- ▣ Spv. Administrasi Marketing

4.3. Fungsi dan Tugas - tugas

Seperti yang penulis jelaskan di atas bahwa pembagian tugas pada “ PT. Rante Mario “ terbagi atas beberapa Unit Departemen. Untuk itu penulis akan menguraikan

beberapa fungsi dan tugasnya sesuai dengan data yang penulis dapatkan pada perusahaan tersebut.

1. *General Affair Manager*

- a. Merencanakan kebutuhan personil, penerima pegawai, mutasi, pembinaan dan pengembangan, sistem remunerasi, dan pemanfaatan pegawai : konsultasi Manager Utama dan Manager lainnya mengenai hal - hal seperti penggunaan serta pelepasan / pemberhentian pegawai dan memimpin perundingan dengan wakil serikat buruh.
- b. Ikut serta dalam pembinaan organisasi personil disemua line organisasi.
- c. Merencanakan, mengorganisir dan mengawasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, kenaikan pangkat, keselamatan dan kesehatan kerja, menyelesaikan masalah kepegawaian, dan memutuskan masalah yang timbul, memberi saran dan membantu direksi.
- d. Ikut serta dalam perumusan kebijaksanaan dengan suatu Unit tertentu.
- e. Menyiapkan program suatu Unit dengan kebijaksanaan yang digariskan oleh direksi
- f. Bekerja sama dengan Unit lain dari Organisasi, Berunding dengan organisasi lain tentang masalah yang mempengaruhi kebijaksanaan Unit tertentu.
- g. Melakukan pembinaan dan pengawasan yang menyangkut disiplin kerja, ketertiban keselamatan dan kesehatan kerja serta pemeliharaan lingkungan kerja
- h. Merencanakan, pengorganisasian, mengawasi dan mengendalikan, pelaksanaan pengadaan barang / jasa, penyimpanan / pergudangan, pendistribusian serta penghapusannya sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan oleh perusahaan.

- i. Melaksanakan negoisasi tentang harga kualitas, jaminan purna jual, waktu pengiriman barang / jasa, dan menandatangani perjanjian jual beli /PO/kontrak kerja yang berkaitan dengannya sesuai dengan batas otoritas yang berlaku ; Mengatur pelaksanaan pemilihan supplier sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- j. Merencanakan, mengawasi dan mengendalikan pelayanan transportasi perjalanan, kendaraan, pengolahan perawatan gedung dan kantor, serta kebersihan.
- k. Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan administrasi perkantoran, sekretariat administrasi korespondensi, hubungan masyarakat dan protokoler.
- l. Melaksanakan fungsi pendataan dan pemantauan serta pengawasan terhadap kendaraan dan keadaan asset / sarana dan prasarana perusahaan, dalam suatu sistem inventarisasi yang dapat menyajikan data selalu up to date.
- m. Melakukan usaha untuk perlindungan asuransi terhadap semua asset perusahaan yang bernilai tinggi, dalam rangka menghindari resiko yang mungkin timbul.
- n. Merencanakan, mengorganisasikan dan mengawasi penanganan aspek legal perizinan, formality keamanan HPH dan lokasi pabrik dan kantor.
- o. Mewakili perusahaan dalam perundingan dengan pihak ketiga, atau di lembaga peradilan dalam hal perselisihan pihak lain, atau di panitia penyelesaian perselisihan dengan karyawan.
- p. Melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap karyawan intern unit general affair baik yang menyangkut disiplin kerja, tata tertib kerja, administrasi dan pelaksanaan program kerja yang menjadi tanggung jawab unit.
- q. Membuat laporan bulanan kepada direksi mengenai semua kegiatan yang ada di bawah tanggung jawabnya.

r. Menyusun anggaran kerja untuk bidang umum / logistik dan tahunan.

2. *Spv. Personalia*

- a. Mengkoordinir pelaksanaan penerimaan pegawai sesuai dengan prosedur dan berlaku mulai dari permintaan pegawai, pemasangan iklan, seleksi wawancara dan tes, serta proses rekrutment, dan administrasinya.
- b. Mengkoordinir dan konsolidasi kegiatan perekrutan calon karyawan dengan departemen terkait.
- c. Melakukan konsultasi / konsolidasi dengan depnaker sehubungan dengan masalah ketenaga kerjaan ; dengan PT. Askes sehubungan dengan masalah JPK karyawan.
- d. Mengkordinir / konsolidasi dengan bagian personalia yang ada di kantor cabang Jakarta, Palu dan camp mengenai data - data pegawai, laporan rekrutment dan semua aspek administrasi kepegawaian di masing - masing lokasi.
- e. Melaksanakan tugas hubungan kepegawaian yang mengahur pelaksanaan hubungan antara hak dan kewajiban karyawan dan perusahaan.
- f. Mengajukan permohonan lembur staff / bawahan kepada GAM (General Affair Manager) sehubungan dengan pekerjaan yang harus segera diselesaikan.
- g. Mengkordinir sistem pelaporan intern yang meliputi laporan bulanan untuk status, absensi perubahan posisi karyawan dan ektern meliputi pelaporan yang ditunjukkan kepada DEPNAKER, PT. Jamsostek dan PT. Askes.

3. *Spv. Logistik / Umum*

- a. Mengatur mengkordinir pelaksanaan kegiatan pelayanan kesekretariatan, keprotokoleran / humas perizinan dan termasuk represent, kurir, perusuh, dan kebersihan lingkungan kerja, serta kerumahtanggan perusahaan.

- b. Mengawasi pelaksanaan penyelenggaraan pergudangan dan pendistribusian barang kepada pemakai, sesuai dengan prosedur yang berlaku.
- c. Mengawasi pelaksanaan permintaan, pengadaan dan pemenuhan kebutuhan barang dan jasa yang diperlukan dalam kegiatan perusahaan, sesuai dengan prosedur yang ditetapkan
- d. Melaksanakan fungsi pengadaan barang / jasa, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, termasuk penerimaan PP (permintaan pengadaan), mengevaluasi harga, menyiapkan order pembelian (PO), dan mengawasi pelaksanaan supply oleh supplier.

4. *Manager Pabrik*

- a. Memberikan keputusan terhadap kontrak - kontrak, order yang masuk dan layak diproduksi di pabrik.
- b. Menciptakan sistem kerja yang efisien dan terarah bagi seluruh kegiatan produksi mulai dari pengolahan bahan baku sampai menjadi produk jadi.
- c. Menyusun dan merencanakan proses produksi sesuai dengan kontrak - kontrak yang telah disetujui.
- d. Menganalisa dan mengerahkan penggunaan bahan bakar, tenaga kerja serta peralatan dan perlengkapan pabrik secara optimal.
- e. Memberi bimbingan dan petunjuk teknis, kepada para supervisor dalam kegiatan operasional produksi.
- f. Membuat laporan pertanggungjawaban anggaran serta kemajuan kegiatan produksi kepada direksi / general manager.
- g. Berunding merencanakan dan mempersiapkan pelaksanaan tata tertib dan peralatan pabrik yang telah diputuskan oleh direksi / general manager.

- h. Berunding dengan wakil karyawan dalam masalah non - teknis seperti : upah para karyawan, syarat - syarat kerja dan sebagainya.

5. *Spv. Keuangan*

- a. Menerima MPS dan PWO sebagai dasar acuan untuk pelaksanaan proses produksi.
- b. Membuat OPK dan SPK yang ditanda tangani oleh manager pabrik untuk para foreman di lantai produksi.
- c. Membuat schdule produksi tentang persiapan raw material, plant suplies kemampuan kapasitas produksi, kombinasi order supaya rendiamen bisa optimal yang dituangkan dalam enquiry sheet.
- d. Memsupervisi seluruh foreman Saw Mill, Klindry dan Mouylding.
- e. Memonitoring / pengendalian produksi.
- f Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi sehingga perencanaan sesuai schdule.
- g. Meningkatkan sumber daya manusia.
- h. Ikut mengevaluasi sub kontraktor dengan bagian terkait untuk memilih supplier yang disetujui untuk memenuhi kebutuhan pabrik.

6. *Spv. PPIC dan QC*

- a. Membuat perencanaan dan analisa produksi dan melakukan kegiatan yang sifatnya pemecahan pengendalian, atas timbulnya inefisiensi dan inefektivitas lingkungan proses kerja pada lantai produksi.
- b. Melakukan analisa terhadap kontrak tersebut diproduksi, yang dituangkan dalam enguiri sheet.

- c. Membuat rencana produksi bersama-sama bagian produksi dan marketing, bilamana sepakat maka dibuatkan MPS (Master Production Schedule) dan dibuatkan dalam PWO (production Work Order)
- d. Melakukan pengendalian persediaan baik di Saw Mill, Klin dry, Moulding dan Ware House.
- e. Melakukan pengawasan pengujian mutu dan fisik selama proses produksi berlangsung
- f. Melakukan evaluasi / analisa serta membuat standar atas kapasitas mesin, standar jam kerja diseluruh rantai produksi.
- g. memberikan rekomendasi serta pertimbangan kepihak manajemen, dalam hal perencanaan mengendalikan serta perkembangan dilantai produksi.
- h. Membuat laporan mingguan / bulanan kepihak manajemen tentang analisa raw material dan rendemen.
- i. Menyusun rencana pemenuhan bahan baku pada setiap tahun anggaran.
- j. Bertanggung jawab atas kelancaran laporan administrasi

7. *Spv. Maintenance dan Engineering*

- a. Bertanggungjawab atas seluruh mesin dan kelistrikan pabrik dan kantor.
- b. Membuat program kerja, mengkoordinir, mengawasi, mengendalikan, memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan pemeliharaan semua mesin yang ada di pabrik.
- c. Membuat schedule priodik maintenance serta rencana kebutuhan / pemakaian spare part dan bahan bakar serta pelumas dari semua peralatan yang dikategorikan menunjang kegiatan pabrik.
- d. Memberi tugas pada bawahan langsung untuk membuat laporan harian, bulanan, triwulan mengenai job masing-masing bidang terkait.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1. Penyajian Data

Data yang disajikan dalam bab ini adalah data yang diperoleh melalui kuesioner atau angket. Data tersebut merupakan skor jawaban dari daftar pertanyaan mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran dan motivasi karyawan PT. Rante Mario. Skor untuk masing - masing responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel. I
Pasangan Variabel X dan Y

Responden	Variabel X	Variabel Y
1	43	22
2	46	26
3	43	25
4	46	24
5	41	26
6	35	20
7	34	21
8	37	21
9	37	20
10	42	22
11	43	22
12	39	18
13	40	23
14	44	20
15	40	23
16	35	18
17	42	26
18	39	24
19	34	20
20	38	18
21	42	26
22	41	24
23	36	22
24	35	21
25	48	24
26	38	22
27	38	22
28	39	23
29	34	20
30	36	20
31	34	21
32	41	22
33	36	23
34	40	24
35	37	21
36	46	23
37	43	26
38	37	18
39	44	24
40	44	22

Tabel. II
Variabel X menurut Peringkatnya

Responden	Variabel X	Peringkat X
1	34	2,5
2	34	2,5
3	34	2,5
4	34	2,5
5	35	6
6	35	6
7	35	6
8	36	9
9	36	9
10	36	9
11	37	12,5
12	37	12,5
13	37	12,5
14	37	12,5
15	38	16
16	38	16
17	38	16
18	39	19
19	39	19
20	39	19
21	40	22
22	40	22
23	40	22
24	41	25
25	41	25
26	41	25
27	42	28
28	42	28
29	42	28
30	43	31,5
31	43	31,5
32	43	31,5
33	43	31,5
34	44	35
35	44	35
36	44	35
37	46	38
38	46	38
39	46	38
40	48	40

Tabel. III
Variabel Y menurut Peringkatnya

Responden	Variabel Y	Peringkat Y
1	18	2,5
2	18	2,5
3	18	2,5
4	18	2,5
5	20	7,5
6	20	7,5
7	20	7,5
8	20	7,5
9	20	7,5
10	20	7,5
11	21	13
12	21	13
13	21	13
14	21	13
15	21	13
16	22	19,5
17	22	19,5
18	22	19,5
19	22	19,5
20	22	19,5
21	22	19,5
22	22	19,5
23	22	19,5
24	23	26
25	23	26
26	23	26
27	23	26
28	23	26
29	24	31,5
30	24	31,5
31	24	31,5
32	24	31,5
33	24	31,5
34	24	31,5
35	25	35
36	26	38
37	26	38
38	26	38
39	26	38
40	26	38

Bila terdapat nilai yang sama maka cara memberikan peringkat adalah : misalnya pada variabel X, nilai 34 jumlahnya ada empat. Mestinya kalau peringkatnya diurutkan adalah peringkat ke-1, ke-2, ke-3, dan ke-4. Tetapi karena ini nilainya sama, maka peringkatnya dibagi empat yaitu : $(1 + 2 + 3 + 4) : 4 = 2,5$. Akhirnya empat nilai 34 masing - masing diberi peringkat 2,5. Selanjutnya pada variabel Y, terdapat nilai 20 yang jumlahnya lima. Mestinya peringkatnya adalah peringkat ke-5, ke-6, ke-7, ke-8, ke-9, dan ke-10. Tetapi karena nilainya sama maka peringkatnya dibagi lima yaitu : $(5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10) : 6 = 7,5$. Jadi nilai 20 yang jumlahnya enam masing - masing diberi peringkat 7,5 pada kolom Y. Selanjutnya untuk nilai berikutnya diberi peringkat setelah peringkat 10 yaitu peringkat 11. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel berikut :

Tabel. IV
Hasil yang diperoleh

Responden	Variabel X	Peringkat X	Variabel Y	Peringkat Y	d_i	d_i^2
1	43	31,5	22	19,5	12	144
2	46	38	26	38	0	0
3	43	31,5	25	35	-3,5	12,25
4	46	38	24	31,5	6,5	42,25
5	41	25	26	38	-13	169
6	35	6	20	7,5	-1,5	2,25
7	34	2,5	21	13	-10,5	110,25
8	37	12,5	21	13	-0,5	0,25
9	37	12,5	20	7,5	5	25
10	42	28	22	19,5	8,5	72,25
11	43	31,5	22	19,5	12	144
12	39	19	18	2,5	16,5	272,25
13	40	22	23	26	-4	16
14	44	35	20	7,5	27,5	756,25
15	40	22	23	26	-4	16
16	35	6	18	2,5	3,5	12,25
17	42	28	26	38	-10	100
18	39	19	24	31,5	-12,5	156,25
19	34	2,5	20	7,5	-5	25
20	38	16	18	2,5	13,5	182,25
21	42	28	26	38	-10	100
22	41	25	24	31,5	-6,5	42,25
23	36	9	22	19,5	-10,5	110,25
24	35	6	21	13	-7	49
25	48	40	24	31,5	8,5	72,25
26	38	16	22	19,5	-3,5	12,25
27	38	16	22	19,5	-3,5	12,25
28	39	19	23	26	-7	49
29	34	2,5	20	7,5	-5	25
30	36	9	20	7,5	1,5	2,25
31	34	2,5	21	13	-10,5	110,25
32	41	25	22	19,5	5,5	30,25
33	36	9	23	26	-17	289
34	40	22	24	31,5	-9,5	90,25
35	37	12,5	21	13	-0,5	0,25
36	46	38	23	26	12	144
37	43	31,5	26	38	-6,5	42,25
38	37	12,5	18	2,5	10	100
39	44	35	24	31,5	3,5	12,25
40	44	35	22	19,5	15,5	240,25
Jumlah						3791

5.1. Korelasi peringkat Spearman

Berdasarkan Tabel di atas, diperoleh $\sum d_i^2 = 3791$. Karena data yang diperoleh mempunyai peringkat yang sama maka digunakan rumus koefisien korelasi peringkat yang sama sebagai berikut :

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2 \sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

dimana :

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_x$$

Sedangkan

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_y$$

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

di mana : t = jumlah variabel yang memiliki peringkat yang sama.

r_s = Koefisien korelasi peringkat.

n = jumlah responden

d_i = selisih peringkat yang diperoleh pada tiap pasangan variabel.

Setelah nilainya dimasukkan diperoleh :

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2 \sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

dimana :

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Tx$$

$$\sum Tx = \sum \left(\frac{t^3 - t}{12} \right)$$

$$\sum Tx = \left(\frac{3^3 - 3}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \right.$$

$$\left. \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{3^3 - 3}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} + \frac{4^3 - 4}{12} \right)$$

$$= 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 5 + 5 + 5$$

$$= 33$$

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Tx$$

$$= \frac{40^3 - 40}{12} - 33$$

$$= 5297$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Ty$$

$$\begin{aligned} \Sigma T_Y &= \left(\frac{4^3 - 4}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \frac{5^3 - 5}{12} + \right. \\ &\quad \left. \frac{6^3 - 6}{12} + \frac{6^3 - 6}{12} + \frac{8^3 - 8}{12} \right) \\ &= 5 + 10 + 10 + 10 + 17,5 + 17,5 + 42 \\ &= 112 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Sigma Y^2 &= \frac{n^3 - n}{12} - \Sigma T_Y \\ &= \frac{40^3 - 40}{12} - 112 \\ &= 5218 \end{aligned}$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi peringkat sebagai berikut :

$$\begin{aligned} r_s &= \frac{\Sigma x^2 + \Sigma Y^2 - \Sigma d_i^2}{2 \sqrt{\Sigma x^2 \Sigma Y^2}} \\ &= \frac{5297 + 5218 - 3971}{2 \sqrt{(5297 \cdot 5218)}} \end{aligned}$$

$$= \frac{6544}{2 \sqrt{27639746}}$$

$$= 0,622$$

5.2. Pengujian Koefisien Korelasi Peringkat Spearman

Karena sampel yang digunakan adalah sampel dengan ukuran yang besar yaitu ≥ 30 , maka statistik uji yang digunakan yaitu statistik uji t dan menggunakan tabel distribusi t. Adapun langkah - langkah pengujian hipotesis koefisien korelasi spearman adalah sebagai berikut :

1. H_0 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran.

H_1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran.

2. Taraf signifikan (α) = 0,05

3. Statistik uji :

$$t = \frac{r_s \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r_s^2}} \quad \text{dengan db} = n - 2$$

$$= 40 - 2 = 38$$

$$= \frac{0,622 \sqrt{40 - 2}}{\sqrt{1 - (0,622)^2}}$$

$$= \frac{0,622 \sqrt{38}}{0,783}$$

$$= 4,896$$

4. Daerah kritis : H_0 ditolak apabila $t_{hitung} \geq t_{(\alpha/2; n-2)} = t_{(0,025; 38)}$

karena $t_{hitung} = 4,896 \geq 2,02$, maka H_0 ditolak.

5. Karena H_0 ditolak. Maka kesimpulan yang diperoleh yaitu *partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran.*

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data yang diperoleh dari jawaban responden terhadap kuesioner, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi karyawan dalam menyusun anggaran berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran.
2. Nilai koefisien korelasi peringkat Spearman (r_s) antara variabel X dan Variabel Y adalah 0,622.
3. Dalam pengujian hipotesis untuk koefisien korelasi peringkat digunakan tabel distribusi t (untuk responden ≥ 30). Nilai t hitung adalah 4,896, ini berarti bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel (2,02), maka hipotesis nol ditolak. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima dan dinyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran pada PT. Rante Mario.

6.2 Saran

Untuk mencapai tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran yang lebih baik sehingga berpengaruh lebih berarti terhadap peningkatan motivasi karyawan, penulis menawarkan beberapa alternatif sebagai berikut :

1. Perlu penelitian yang dapat menjawab beberapa pertanyaan : apakah ada perbedaan motivasi kerja yang signifikan antara karyawan yang terlibat dan yang tidak terlibat dalam menyusun anggaran.

2. Dalam proses penyusunan anggaran kiranya pimpinan perusahaan dapat lebih memahami arti penting peran karyawan sebagai pelaksana anggaran.
3. Untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, pimpinan perusahaan sebaiknya senantiasa menciptakan suasana kerja yang lebih demokratis dan dialogis disertai pemberian peran secara proporsional kepada bawahan
4. Dalam pelaksanaan partisipasi dalam penyusunan anggaran, sebaiknya pimpinan perusahaan tidak hanya mempertimbangkan kuantitas karyawan yang dilibatkan. Disisi lain perlu juga mempertimbangkan kualitas dalam arti potensi dan peran aktif karyawan dalam proses penyusunan anggaran.
5. Selain partisipasi dalam penyusunan anggaran, masih ada faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap motivasi. Untuk memotivasi para karyawan, pimpinan perusahaan sebaiknya berusaha lebih mengenal sifat dan kebutuhan karyawan sebagai individu dalam suatu lingkungan sosial dalam hal ini perusahaan.
6. Secara umum untuk memperoleh keputusan yang lebih baik, pimpinan perusahaan sebaiknya tidak hanya mempertimbangkan informasi yang bersifat finansial namun juga perlu mempertimbangkan informasi yang sifatnya non finansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Cochran, William G., *Teknik Penarikan Sampel*, Jakarta : UIP, Edisi Ketiga, 1991.
- Dajan, Anto., *Pengantar Metode Statistik*, LP3ES, Jilid II, 1992
- Djarwanto, *Statistik Induktif*, Yogyakarta : BPFE, Edisi ketiga, 1986
- Djarwanto, *Statistik Non Parametrik*, Yogyakarta : BPFE, Edisi kedua, 1990
- Munanjar, M., *Budgeting, Perencanaan, Pengkoordinasian, dan Pengawasan Kerja*, Yogyakarta : BPFE, Edisi Pertama, 1991.
- Siagian, Sondang P., *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, Cet. Kedua, 1995.
- Sudjana, Nana, *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah*, Bandung : Sinar Baru Algesindo Offset, Cet. Ketiga, 1987.
- Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta, Cet. Ketiga, 1997.
- Supranto, J., *Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, Cet. Pertama, 1992.
- Walpole, Ronald E., Raymond H Myers, *Ilmu Peluang dan Statistika untuk Insinyur dan Ilmuwan*, Bandung : ITB, Terbitan kedua, 1986
- Welsch, Glenn A., *Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting)*, Jakarta : Bumi Aksara, Jilid I, Edisi Keempat, 1990.
- Zanten, Wim V., *Statistika untuk Ilmu - ilmu Sosial*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, Edisi Kedua, 1994.

LAMP IRAN

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Sebelum menjawab pertanyaan - pertanyaan, kami mohon Bapak / ibu mengisi data diri dengan memberi tanda tick mark (✓) pada pilihan anda.

- Jenis kelamin Laki-laki
 Perempuan
- Pendidikan terakhir
 SD Diploma 3 Lainnya
- SLTP Strata 1
 SLTA Strata 2

Berapa lama Bapak atau Ibu bekerja di perusahaan ini ?

- Kurang dari 3 tahun 3 - 6 tahun 6 - 9 tahun lebih dari 9 tahun

Dalam memberikan jawaban atas pertanyaan di bawah ini, Bapak / ibu diminta untuk melingkari hanya 1 (satu) jawaban dengan skor 1 sampai 5.

- | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------|-----------------|----------|-----------------|
| | Sangat tidak percaya | Tidak percaya | Kurang percaya | Percaya | Sangat percaya |
| 1. Penilaian terhadap kepercayaan atasan kepada bawahan dalam hal pelaksanaan tugas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Penilaian terhadap kepercayaan atasan kepada bapak/ibu dalam hal pelaksanaan tugas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Sangat tidak setuju | Tidak setuju | Kurang setuju | Setuju | Sangat setuju |
| 3. Sikap atasan terhadap bawahan dalam menyusun anggaran. | | | | | |
| a. atasan meminta pendapat bawahan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | sangat tidak menerima | tidak menerima | kurang menerima | menerima | sangat menerima |
| b. Usulan perbaikan anggaran dari bawahan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Sangat tidak setuju | tidak setuju | kurang setuju | setuju | sangat setuju |
| 4. Keterlibatan atasan dalam menyusun anggaran. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Keterlibatan bawahan dalam menyusun anggaran. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

	Sangat tidak setuju	tidak setuju	kurang setuju	setuju	sangat setuju
6. Setujukah Bapak/ibu mengenai pemberian penghargaan dalam pencapaian efisiensi anggaran ?					
a. Pemberian penghargaan diberikan kepada atasan .	1	2	3	4	5
b. Pemberian penghargaan diberikan kepada bawahan.	1	2	3	4	5
7. Jika tidak mencapai efisiensi anggaran, setujukah Bapak / ibu mengenai pemberian sanksi ?					
a. Pemberian sanksi diberikan kepada atasan.	1	2	3	4	5
b. Pemberian sanksi diberikan kepada bawahan.	1	2	3	4	5
	Sangat tidak positif	tidak positif	kurang positif	positif	sangat positif
8. a. Sikap Bapak / ibu terhadap tugas dari atasan berkaitan dengan pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan usulan Bapak / Ibu yang terdahulu.	1	2	3	4	5
	Sangat tdk bersemangat	tdk bersemangat	kurang bersemangat	bersemangat	sangat bersemangat
b. Semangat kerja dalam pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan usulan Bapak / Ibu yang terdahulu.	1	2	3	4	5
	Sangat tidak positif	tidak positif	kurang positif	positif	sangat positif
9. a. Sikap terhadap tugas dari atasan berkaitan dengan pelaksanaan anggaran yang direvisi lebih besar dari usulan Bapak/Ibu yang terdahulu	1	2	3	4	5
	Sangat tdk bersemangat	tidak bersemangat	kurang bersemangat	bersemangat	sangat bersemangat
b. Semangat kerja dalam pelaksanaan anggaran yang direvisi lebih besar dari usulan Bapak / Ibu yang terdahulu	1	2	3	4	5
	Sangat Tidak Positif	Tidak Positif	Kurang Positif	Positif	Sangat positif
10. a. Sikap terhadap tugas dari atasan ber-					

kaitan dengan pelaksanaan anggaran yang direvisi lebih kecil dari usulan Bapak / Ibu yang terdahulu

1 2 3 4 5

Sangat Tdk ber- Kurang Berse- sangat
Tdk ber- semangat bersema- semangat bersema-
semangat ngat ngat ngat

b. Semangat kerja dalam pelaksanaan anggaran yang direvisi lebih kecil dari usulan Bapak / Ibu yang terdahulu

1 2 3 4 5



PT. Rante Mario

FORESTRY & TIMBER BUSINESS

Head Office : Jl. Sultan Abdullah No. 77 Ujung Pandang 90212
Phone : (0411) 444222 (Hunting), Fax : (0411) 453918
Branch Office : Jl. Medan Merdeka Timur 17 Jakarta 10110 Indonesia
Phone (021) 3523016 (Hunting) Fax : (021) 3523011



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. 015 / RM / XI / 1999

Yang bertanda tangan dibawah ini bertindak dan untuk atas nama

PT. Rante Mario menerangkan :

Nama : Ervyany
No. Stambuk : 94 03 140
Jurusan : Matematika

Benar telah mengadakan penelitian (menyebarkan kuesioner) di perusahaan kami,
dengan judul :

“ Analisis Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Motivasi
Karyawan pada Suatu Perusahaan (studi Kasus : PT, Rante Mario) “ di
Makassar.

Surat keterangan ini di buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 1 Desember 1999

A N S A R
Accounting

tabel pertama dan skor jawaban kuesioner pada pengukuran kedua dimasukkan dalam tabel kedua.

⇒ Skor untuk masing - masing skor jawaban pada tiap tabel dijumlahkan, sehingga akan menghasilkan dua skor total untuk masing - masing responden yaitu skor total untuk tabel pertama dan skor total untuk tabel kedua.

⇒ Skor total tabel pertama dan skor total tabel kedua dikorelasikan dengan menggunakan korelasi product moment yang rumus dan cara perhitungannya sama dengan uji validitas.

⇒ Menghitung reliabilitas keseluruhan dengan rumus sebagai berikut :

$$r. \text{ tot} = \frac{2 (r. \text{ tt})}{1 + r. \text{ tt}}$$

dimana :

r. tot = angka reliabilitas keseluruhan item

r. tt = angka korelasi antara tabel pertama dengan tabel kedua

Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

* Uji Validitas

Validitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur.

Langkah - langkah uji validitas adalah sebagai berikut :

⇒ Membuat tabel hasil penelitian.

⇒ Mengkorelasikan masing - masing skor jawaban dengan skor total dengan menggunakan rumus *product moment* yang rumusnya sebagai berikut :

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

dimana :

r = validitas item

X = Skor jawaban tiap pertanyaan

Y = Skor total tiap responden

N = Banyaknya responden

Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka r dianggap valid.

* Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkansejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih.

Langkah - lakah uji reliabilitas adalah sebagai berikut :

⇒ Membuat tabel hasil penelitian skor jawaban kuesioner pada pengukuran pertama dan kedua..Skor jawaban kuesioner pada pengukuran pertama di masukkan dalam

Lampiran 4. Skor Jawaban Kuesioner (Variabel X)

Responden	Skor jawaban										Total Skor
	1	2	3a	3b	4	5	6a	6b	7a	7b	
1	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	43
2	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	46
3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	43
4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	46
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	41
6	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	35
7	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	34
8	4	4	3	4	5	2	3	4	5	3	37
9	3	4	5	4	4	4	4	4	3	2	37
10	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	42
11	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	43
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
13	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	40
14	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	44
15	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	40
16	3	4	4	5	4	3	3	4	3	2	35
17	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
18	4	5	4	4	5	3	4	5	3	2	39
19	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	34
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
21	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42
22	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
23	4	4	4	3	5	3	4	4	3	2	36
24	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	35
25	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
26	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	38
27	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	38
28	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	39
29	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	34
30	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36
31	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	34
32	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	41
33	5	5	3	3	4	3	5	2	4	2	36
34	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	40
35	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	37
36	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	46
37	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
38	3	4	5	3	5	3	5	4	3	2	37
39	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	44
40	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	44

X = Partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran.

Lampiran 5. Skor Jawaban Kuesioner (Variabel Y)

Responden	Skor Jawaban						Total Skor
	8a	8b	9a	9b	10a	10b	
1	4	4	3	3	4	4	22
2	4	4	4	4	5	5	26
3	5	5	3	3	4	5	25
4	4	5	3	3	4	5	24
5	4	4	4	4	5	5	26
6	4	4	2	3	3	4	20
7	4	4	2	3	4	4	21
8	5	4	3	3	3	3	21
9	4	4	3	3	3	3	20
10	4	4	3	3	4	4	22
11	4	4	3	3	4	4	22
12	4	4	2	2	3	3	18
13	4	4	4	4	3	4	23
14	4	4	3	3	3	3	20
15	4	4	3	4	4	4	23
16	3	3	2	3	4	3	18
17	4	5	5	4	4	4	26
18	5	5	3	3	4	4	24
19	4	4	2	3	4	3	20
20	3	3	3	3	3	3	18
21	5	5	4	4	4	4	26
22	5	5	3	3	4	4	24
23	4	4	4	4	3	3	22
24	4	4	3	3	3	4	21
25	5	5	3	3	4	4	24
26	4	4	4	4	3	3	22
27	4	4	3	3	4	4	22
28	4	5	3	3	4	4	23
29	4	4	2	3	3	4	20
30	4	4	3	3	3	3	20
31	4	4	2	3	4	4	21
32	4	4	3	3	4	4	22
33	4	4	3	3	4	5	23
34	4	4	3	3	5	5	24
35	4	4	2	3	4	4	21
36	4	4	3	3	4	5	23
37	5	5	3	3	5	5	26
38	4	4	2	2	3	3	18
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	3	3	4	4	22

Y = Motivasi karyawan dalam melaksanakan anggaran

Lampiran 6. Skor Jawaban responden untuk Variabel Partisipasi (Pengukuran kedua)

Responden	Skor Jawaban										Skor Total
	1	2	3a	3b	4	5	6a	6b	7a	7b	
1	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	41
2	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	44
3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	42
4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	46
5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	42
6	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	36
7	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	34
8	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	38
9	3	4	5	4	4	4	4	4	3	2	37
10	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	42
11	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	38
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
13	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	39
14	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	45
15	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	40
16	3	4	4	5	4	3	4	4	3	2	36
17	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
18	4	5	4	4	5	4	4	5	3	3	41
19	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	34
20	4	4	5	5	4	4	4	5	3	3	41
21	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42
22	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
23	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	36
24	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	36
25	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
26	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	39
27	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	38
28	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	40
29	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	34
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38
31	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	34
32	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	42
33	5	5	3	3	4	3	5	3	4	2	37
34	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	40
35	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	46
37	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	40
38	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	40
39	3	3	4	4	5	4	4	4	3	2	37
40	3	4	5	3	5	3	5	4	4	5	42
41	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	43
42	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	43

Lampiran 7. Skor jawaban responden untuk Variabel Motivasi (Pengukuran Kedua)

Responden	Skor Jawaban						Skor Total
	8a	8b	9a	9b	10a	10b	
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	4	4	3	3	22
3	5	5	3	3	4	5	25
4	4	5	3	3	4	4	23
5	4	4	4	4	5	5	26
6	4	4	2	3	4	4	21
7	4	4	3	3	4	4	22
8	5	4	3	3	4	4	23
9	4	4	3	3	3	3	20
10	4	4	3	3	4	5	23
11	4	4	3	3	4	4	22
12	4	4	3	3	4	4	22
13	4	4	4	4	3	4	23
14	4	4	3	3	4	4	22
15	4	4	3	4	4	4	23
16	3	3	2	3	4	4	19
17	4	5	4	4	4	5	26
18	5	5	3	3	4	4	24
19	4	4	3	3	4	3	21
20	3	3	3	3	3	3	18
21	5	5	3	3	4	4	24
22	5	5	2	3	4	4	23
23	4	4	3	3	4	5	23
24	4	4	3	3	3	4	21
25	5	5	3	3	4	4	24
26	4	4	2	2	4	5	21
27	4	4	3	3	4	4	22
28	4	5	3	3	4	4	23
29	4	4	2	3	3	4	20
30	4	4	3	3	3	3	20
31	4	4	2	3	4	5	22
32	4	4	3	3	4	4	22
33	4	4	2	2	4	5	21
34	4	5	3	3	5	5	25
35	4	4	2	3	4	4	21
36	4	4	3	3	4	5	23
37	5	5	3	3	5	4	25
38	4	4	2	2	3	3	18
39	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	3	3	4	4	22

Lampiran 8. Tabel uji reliabilitas
untuk variabel Partisipasi

No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	41	43	1681	1849	1763
2	44	46	1936	2116	2024
3	42	43	1764	1849	1806
4	46	46	2116	2116	2116
5	42	41	1764	1681	1722
6	36	35	1296	1225	1260
7	34	34	1156	1156	1156
8	38	37	1444	1369	1406
9	37	37	1369	1369	1369
10	42	42	1764	1764	1764
11	38	43	1444	1849	1634
12	39	39	1521	1521	1521
13	39	40	1521	1600	1560
14	45	44	2025	1936	1980
15	40	40	1600	1600	1600
16	36	35	1296	1225	1260
17	42	42	1764	1764	1764
18	41	39	1681	1521	1599
19	34	34	1156	1156	1156
20	41	39	1681	1521	1599
21	42	42	1764	1764	1764
22	41	41	1681	1681	1681
23	36	36	1296	1296	1296
24	36	35	1296	1225	1260
25	48	44	2304	1936	2112
26	39	38	1521	1444	1482
27	38	38	1444	1444	1444
28	40	39	1600	1521	1560
29	34	34	1156	1156	1156
30	38	36	1444	1296	1368
31	34	34	1156	1156	1156
32	42	41	1764	1681	1722
33	37	36	1369	1296	1332
34	40	40	1600	1600	1600
35	38	37	1444	1369	1406
36	46	46	2116	2116	2116
37	40	43	1600	1849	1720
38	37	37	1369	1369	1369
39	42	44	1764	1936	1848
40	43	44	1849	1936	1892
	1588	1584	63516	63258	63343

X = Skor total untuk pengukuran I
Y = Skor total untuk pengukuran II

Lampiran 9. Tabel uji reliabilitas
untuk variabel Motivasi

No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	24	22	576	484	528
2	22	26	484	676	572
3	25	25	625	625	625
4	23	24	529	576	552
5	26	26	676	676	676
6	21	20	441	400	420
7	22	21	484	441	462
8	23	21	529	441	483
9	20	20	400	400	400
10	23	22	529	484	506
11	22	22	484	484	484
12	22	18	484	324	396
13	23	23	529	529	529
14	22	20	484	400	440
15	23	23	529	529	529
16	19	18	361	324	342
17	26	26	676	676	676
18	24	24	576	576	576
19	21	20	441	400	420
20	18	18	324	324	324
21	24	26	576	676	624
22	23	24	529	576	552
23	23	22	529	484	506
24	21	21	441	441	441
25	24	24	576	576	576
26	21	22	441	484	462
27	22	22	484	484	484
28	23	23	529	529	529
29	20	20	400	400	400
30	20	20	400	400	400
31	22	21	484	441	462
32	22	22	484	484	484
33	21	23	441	529	483
34	25	24	625	576	600
35	21	21	441	441	441
36	23	23	529	529	529
37	25	26	625	676	650
38	18	18	324	324	324
39	24	24	576	576	576
40	22	22	484	484	484
	893	887	20079	19879	19947

X = Skor total untuk pengukuran I
Y = Skor total untuk pengukuran II

Lampiran 10. Menghitung korelasi dengan menggunakan Uji Validitas dan Realibilitas

◇ Uji Validitas

Berdasarkan lampiran 4 dan 5 maka kita dapat menghitung validitas dengan mengkorelasikan skor jawaban masing - masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus korelasi product momen untuk masing - masing pertanyaan sebagai berikut :

☛ Untuk pertanyaan no. 1

$$r = \frac{N (\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2] [N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$
$$r = \frac{40 (6382) - (160 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 652 - (160)^2] [40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$
$$r = \frac{1360}{3350,77304513}$$
$$= 0,405$$

☛ Untuk pertanyaan no. 2

$$r = \frac{N (\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2] [N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$
$$r = \frac{40 (6570) - (165 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 689 - (165)^2] [40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$
$$r = \frac{945}{2799,2829439}$$
$$= 0,337$$

☛ Untuk pertanyaan no. 3a

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

$$r = \frac{40 (6589) - (165 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 697 - (165)^2] [40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$

$$r = \frac{1705}{3914,21831277}$$

$$= 0,435$$

☛ Untuk pertanyaan no. 3b

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

$$r = \frac{40 (6456) - (161 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 667 - (161)^2] [40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$

$$r = \frac{2733}{4213,52216085}$$

$$= 0,648$$

☛ Untuk pertanyaan no. 4

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

$$r = \frac{40 (6900) - (173 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 759 - (173)^2] [40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$

$$r = \frac{1449}{3175,14109923}$$

$$= 0,456$$

☞ Untuk pertanyaan no. 5

$$r = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$
$$r = \frac{40(6349) - (158 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 646 - (158)^2][40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$
$$r = \frac{3214}{4526,64511531}$$
$$= 0,710$$

☞ Untuk pertanyaan no. 6a

$$r = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$
$$r = \frac{40(6431) - (161 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 667 - (161)^2][40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$
$$r = \frac{1733}{4213,52216085}$$
$$= 0,411$$

☞ Untuk pertanyaan no. 6b

$$r = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$
$$r = \frac{40(6362) - (159 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 647 - (159)^2][40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$
$$r = \frac{2147}{3743,15495271}$$

$$= 0,573$$

☛ Untuk pertanyaan no. 7a

$$r = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$
$$r = \frac{40(6070) - (151 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 593 - (151)^2][40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$
$$r = \frac{3163}{4636,41337674}$$
$$= 0,682$$

☛ Untuk pertanyaan no. 7b

$$r = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$
$$r = \frac{40(5440) - (134 \cdot 1587)}{\sqrt{[40 \cdot 494 - (134)^2][40 \cdot 63549 - (1587)^2]}}$$
$$r = \frac{4942}{6495,94981508}$$
$$= 0,760$$

☛ Untuk pertanyaan no. 8a

$$r = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$
$$r = \frac{40(3682) - (165 \cdot 887)}{\sqrt{[40 \cdot 689 - (165)^2][40 \cdot 19879 - (887)^2]}}$$

$$r = \frac{925}{1676,59923655}$$

$$= 0,551$$

☞ Untuk pertanyaan no. 8b

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

$$r = \frac{40 (3734) - (167 \cdot 887)}{\sqrt{[40 \cdot 707 - (167)^2] [40 \cdot 19879 - (887)^2]}}$$

$$r = \frac{1231}{1811,32023673}$$

$$= 0,679$$

☞ Untuk pertanyaan no. 9a

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

$$r = \frac{40 (2705) - (120 \cdot 887)}{\sqrt{[40 \cdot 380 - (120)^2] [40 \cdot 19879 - (887)^2]}}$$

$$r = \frac{1760}{2590,90717703}$$

$$= 0,679$$

☞ Untuk pertanyaan no. 9b

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

$$r = \frac{40 (2843) - (127 \cdot 887)}{\sqrt{[40 \cdot 413 - (127)^2] [40 \cdot 19879 - (887)^2]}}$$

$$r = \frac{1071}{1811,32023673}$$

$$= 0,591$$

☛ Untuk pertanyaan no. 10a

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

$$r = \frac{40 (3387) - (151 \cdot 887)}{\sqrt{[40 \cdot 585 - (151)^2] [40 \cdot 19879 - (887)^2]}}$$

$$r = \frac{1543}{2241,92082822}$$

$$= 0,688$$

☛ Untuk pertanyaan no. 10b

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

$$r = \frac{40 (3528) - (157 \cdot 887)}{\sqrt{[40 \cdot 635 - (157)^2] [40 \cdot 19879 - (887)^2]}}$$

$$r = \frac{1781}{2510,30695334}$$

$$= 0,709$$

Nilai r_{tabel} dalam penelitian ini adalah

$$r_{(n-2, \alpha)} = r_{(40-2, 0,05)} = 0,304$$

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pertanyaan berikut adalah valid. Untuk jelasnya perhatikan tabel kevalidan untuk masing - masing pertanyaan di bawah ini :

Tabel 1. Tabel kevalidan masing - masing pertanyaan

No.Pertanyaan	r	Ket.	No.Pertanyaan	r	Ket.
1	0,405	Valid	7a	0,682	Valid
2	0,337	Valid	7b	0,760	Valid
3a	0,435	Valid	8a	0,551	Valid
3b	0,648	Valid	8b	0,679	Valid
4	0,456	Valid	9a	0,679	Valid
5	0,710	Valid	9b	0,591	Valid
6a	0,411	Valid	10a	0,688	Valid
6b	0,573	Valid	10b	0,709	Valid

◇ Uji Reliabilitas

Dari lampiran 6 - 9 maka dapat dihitung korelasi antara skor total pengukuran I dengan skor total pengukuran kedua sebagai berikut :

■ Untuk variabel Partisipasi

$$r. tt = \frac{N (\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2] [N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

$$r. tt = \frac{40 (63343) - (1588 \cdot 1584)}{\sqrt{[40 \cdot 63516 - (1588)^2] [40 \cdot 63258 - (1584)^2]}}$$

$$r. tt = 0,914$$

Reliabilitas keseluruhan soal adalah :

$$r. tot = \frac{2 (r. tt)}{1 + r. tt}$$

$$\begin{aligned}
 r. \text{ tot} &= \frac{2 (0,914)}{1 + 0,914} \\
 &= 0,864
 \end{aligned}$$

■ Untuk variabel motivasi

$$\begin{aligned}
 r. \text{ tt} &= \frac{N (\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2] [N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}} \\
 r. \text{ tt} &= \frac{40 (19947) - (893 \cdot 887)}{\sqrt{[40 \cdot 20079 - (893)^2] [40 \cdot 19879 - (887)^2]}} \\
 r. \text{ tt} &= 0,836
 \end{aligned}$$

Reliabilitas keseluruhan soal adalah :

$$\begin{aligned}
 r. \text{ tot} &= \frac{2 (r. \text{ tt})}{1 + r. \text{ tt}} \\
 r. \text{ tot} &= \frac{2 (0,836)}{1 + 0,836} \\
 &= 0,910
 \end{aligned}$$

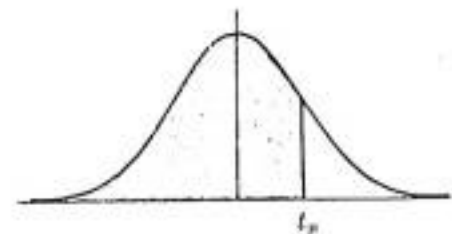
Nilai r_{tabel} dari penelitian ini adalah 0,304, karena $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka seluruh soal dalam kuesioner ini adalah reliabel.

ANGKA KRITIK NILAI r

<i>Derajat Kebebasan (df)</i>	5%	1%	<i>Derajat Kebebasan (df)</i>	5%	1%
1	.997	1.000	24	.338	.495
2	.950	.990	25	.381	.485
3	.878	.959	26	.374	.478
4	.811	.917	27	.367	.463
5	.754	.874	28	.361	.463
6	.707	.834	29	.355	.456
7	.666	.798	30	.349	.449
8	.632	.765	35	.325	.418
9	.602	.735	40	.304	.393
10	.576	.708	45	.288	.372
11	.553	.684	50	.273	.354
12	.532	.661	60	.250	.325
13	.497	.623	70	.232	.302
14	.497	.623	80	.217	.283
15	.482	.606	90	.205	.267
16	.468	.590	100	.195	.254
17	.456	.575	125	.174	.228
18	.444	.561	150	.159	.208
19	.433	.549	200	.138	.181
20	.423	.537	300	.113	.148
21	.413	.526	400	.098	.128
22	.404	.515	500	.088	.115
23	.396	.505	1000	.062	.081

SUMBER : Fisher dan Yates, "Statistical tables for biological agricultural and medical research", dikutip dari R.P. Kolstoe, *Introduction to Statistic for the Behavioral Sciences*, Homewood, Illinois, Dorsey Press, 1973.

HARGA-HARGA PERSENTIL (t_p)
UNTUK DISTRIBUSI t -SISWA
dengan n derajat kebebasan
(luas kelabu = p)



n	$t_{.95}$	$t_{.90}$	$t_{.975}$	$t_{.95}$	$t_{.90}$	$t_{.80}$	$t_{.75}$	$t_{.70}$	$t_{.60}$	$t_{.55}$
1	63.66	31.82	12.71	6.31	3.08	1.376	1.000	0.727	0.325	0.158
2	9.52	6.96	4.30	2.92	1.89	1.061	0.816	.617	.289	.142
3	5.84	4.54	3.18	2.35	1.64	0.978	.765	.584	.277	.137
4	4.60	3.75	2.78	2.13	1.53	.941	.741	.569	.271	.134
5	4.13	3.36	2.57	2.02	1.48	.920	.727	.559	.267	.132
6	3.71	3.14	2.45	1.94	1.44	.906	.718	.553	.265	.131
7	3.50	3.00	2.36	1.90	1.42	.896	.711	.549	.263	.130
8	3.36	2.90	2.31	1.86	1.40	.889	.706	.546	.262	.130
9	3.25	2.82	2.26	1.83	1.38	.883	.703	.543	.261	.129
10	3.17	2.76	2.23	1.81	1.37	.879	.700	.542	.260	.129
11	3.11	2.72	2.20	1.80	1.36	.876	.697	.540	.260	.129
12	3.06	2.68	2.18	1.78	1.36	.873	.695	.539	.259	.128
13	3.01	2.65	2.16	1.77	1.35	.870	.694	.538	.259	.128
14	2.98	2.62	2.14	1.76	1.34	.868	.692	.537	.258	.128
15	2.95	2.60	2.13	1.75	1.34	.866	.691	.536	.258	.128
16	2.92	2.58	2.12	1.75	1.34	.865	.690	.535	.258	.128
17	2.90	2.57	2.11	1.74	1.33	.863	.689	.534	.257	.128
18	2.88	2.55	2.10	1.73	1.33	.862	.688	.534	.257	.127
19	2.86	2.54	2.09	1.73	1.33	.861	.688	.533	.257	.127
20	2.84	2.53	2.09	1.72	1.32	.860	.687	.533	.257	.127
21	2.83	2.52	2.08	1.72	1.32	.859	.686	.532	.257	.127
22	2.82	2.51	2.07	1.72	1.32	.858	.686	.532	.256	.127
23	2.81	2.50	2.07	1.71	1.32	.858	.685	.532	.256	.127
24	2.80	2.49	2.06	1.71	1.32	.857	.685	.531	.256	.127
25	2.79	2.48	2.06	1.71	1.32	.856	.684	.531	.256	.127
26	2.78	2.48	2.06	1.71	1.32	.856	.684	.531	.256	.127
27	2.77	2.47	2.05	1.70	1.31	.855	.684	.531	.256	.127
28	2.76	2.47	2.05	1.70	1.31	.855	.683	.530	.256	.127
29	2.76	2.46	2.04	1.70	1.31	.854	.683	.530	.256	.127
30	2.75	2.46	2.04	1.70	1.31	.854	.683	.530	.256	.127
40	2.70	2.42	2.02	1.68	1.30	.851	.681	.529	.255	.126
60	2.66	2.39	2.00	1.67	1.30	.848	.679	.527	.254	.126
120	2.62	2.36	1.93	1.66	1.29	.845	.677	.526	.254	.126
∞	2.58	2.33	1.90	1.64	1.28	.842	.674	.524	.253	.126

Sumber: R. A. Fisher and F. Yates, *Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research* (6th edition, 1963), Table III, Oliver and Boyd Ltd., Edinburgh, dengan ijin penulis dan penerbit.