

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERTAMINA (PERSERO) REGION VII

ARDILA PRISILIA KAWINDA



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2014**

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERTAMINA (PERSERO) REGION VII

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**ARDILA PRISILIA KAWINDA
A31108842**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2014**

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERTAMINA (PERSERO) REGION VII

disusun dan diajukan oleh

**ARDILA PRISILIA KAWINDA
A31108842**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 21 November 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Grace T. Pontoh, S.E., Ak., M.Si., CA.
NIP 196503201992032002

Drs. Muh. Nur Azis, M.M.
NIP 196012311988111004

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Kartini, S.E., Ak., M.Si., CA.
NIP 196503051992032001

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERTAMINA (PERSERO) REGION VII

disusun dan diajukan oleh

ARDILA PRISILIA KAWINDA
A31108842

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **23 Januari 2014** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No. Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Dr. Grace T. Pontoh, S.E., Ak., M.Si., CA.	Ketua	1.
2. Drs. Muh. Nur Azis, M.M.	Sekretaris	2.
3. Dr. Hj. Mediaty, S.E., Ak., M.Si., CA.	Anggota	3.
4. Drs. H. Syarifuddin Rasyid, M.Si.	Anggota	4.

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Kartini, S.E., Ak., M.Si., CA.
NIP 196503051992032001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Ardila Prisilia Kawinda
NIM : A31108842
jurusan/program studi : Akuntansi/Strata Satu

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

PT Pertamina (Persero) Region VII

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 23 Januari 2014

Yang membuat pernyataan,

Ardila Prisilia Kawinda

PRAKATA

Pertama dan terutama peneliti panjatkan puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus Juru Selamat kami yang hidup, atas kasih, hikmat, dan berkat penyertaan-Nya, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam penulisan skripsi ini, banyak hal yang memberikan pelajaran berharga bagi peneliti bahwa tujuan dapat kita raih apabila kita berusaha dengan keyakinan, kesabaran, dan ketekunan. Peneliti juga menyadari bahwa peneliti tidak akan mampu menyelesaikan skripsi ini tanpa adanya dukungan yang diberikan kepada peneliti. Oleh karena itu dengan penuh ketulusan hati peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Ibu Dr. Grace T. Pontoh, S.E., Ak., M.Si., CA. selaku Pembimbing I dan Bapak Drs. Muh. Nur Azis, M.M. selaku Pembimbing II atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada seluruh karyawan PT Pertamina (Persero) Region VII yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada ayahanda Christian Kawinda dan Ibunda Hartati Paath dan saudara-saudara peneliti Adrian, Alfredo dan Angela Jessica, Juga untuk Grace, Ririn, Kety, Prima, Cici, July, Edith, Ryon, Andrew, Asdam, Idho, pengurus PPJK, teman-teman *obstacle* atas doa, bantuan, nasehat serta motivasi yang diberikan selama penelitian skripsi ini.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, 23 Januari 2014

Ardila Prisilia Kawinda

ABSTRAK

Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina (Persero) Region VII

Effect of Budgetary Participation and Motivation on Employee Performance in PT Pertamina (Persero) Region VII

Ardila Prisilia Kawinda
Grace T. Pontoh
Muh. Nur Azis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina (Persero) Region VII. Jenis penelitian ini adalah pengujian hipotesis. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang disebar pada karyawan PT Pertamina (Persero) Region VII. Adapun teknik analisis data yang dipakai adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Demikian halnya dengan variabel motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sebesar 22,2 persen sumbangan pengaruh variabel partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang digunakan dalam model ini, sisanya sebesar 77,8 persen dijelaskan oleh variabel-variabel lain.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kinerja Karyawan

This study aimed to determine the effect of participation in budget preparation and motivation on the performance of employees at PT Pertamina (Persero) VII. This research is hypothesis testing. The research data was obtained from a questionnaire that was distributed to employees of PT Pertamina (Persero) Region VII. The data analysis technique used is the quality of the test data, the classical assumption test, and test hypotheses. Results of this study indicate that budgetary participation variable positive and significant effect on employee performance variables, such as the motivation variables proved positive and significant impact on employee performance variables. Contribution of 22.2 percent budget variables influence participation and motivation on employee performance used in this model, the remaining 77.8 percent is explained by other variables.

Keywords: Budgetary Participation, Motivation, Employee Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	7
2.1.1 <i>Agency Theory</i>	7
2.1.2 <i>Expectancy Theory</i>	9
2.1.3 Partisipasi Anggaran.....	10
2.1.3.1 Pengertian Anggaran	10
2.1.3.2 Fungsi Anggaran	11
2.1.3.3 Pendekatan Dalam Penyusunan Anggaran	11
2.1.3.4 Proses Penyusunan Anggaran	13
2.1.3.5 Pengertian Partisipasi	13
2.1.3.6 Manfaat Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran.....	14
2.1.3.7 Keunggulan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran	14
2.1.4 Pengertian Motivasi	15
2.1.4.1 Pendekatan Terhadap Motivasi	16
2.1.4.2 Proses Motivasi	16
2.1.5 Kinerja	17
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Kerangka Pemikiran.....	19
2.4 Hipotesis Penelitian	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Rancangan Penelitian.....	24
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	25
3.5 Populasi dan Sampel.....	25
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	25
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.6 Definisi Operasional dan pengukuran Variabel	26

3.7 Analisis Data.....	29
3.7.1 Uji Kualitas Data.....	29
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	30
3.7.3 Uji Hipotesis.....	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	32
4.1 Deskripsi Data.....	32
4.1.1 Karakteristik Responden.....	32
4.2 Statistik Deskriptif.....	33
4.3 Uji Kualitas Data.....	34
4.3.1 Uji Validitas.....	34
4.3.2 Uji Reabilitas.....	36
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	37
4.4.1 Multikolinearitas.....	37
4.4.2 Heteroskedastisitas.....	38
4.5 Uji Hipotesis.....	39
4.6 Pembahasan Penelitian.....	42
4.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Karyawan.....	42
4.6.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	43
BAB V PENUTUP.....	45
5.1 Kesimpulan.....	45
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	46
5.3 Saran.....	46
DAFTAR PUSTAKA.....	48
LAMPIRAN.....	51

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Ikhtisar Distribusi dan Pengembalian Kuesioner.....	32
4.2 Jenis Kelamin Responden.....	33
4.3 Pendidikan Terakhir Responden	33
4.4 Statistik Deskriptif Variabel secara Keseluruhan.....	34
4.5 Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran	35
4.6 Hasil Uji Validitas Motivasi Karyawan	36
4.7 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	36
4.8 Hasil Uji Reliabilitas Data	37
4.9 Statistik Kolinearitas	37
4.10 Koefisien Determinasi (R^2)	39
4.11 Hasil Uji t.....	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Proses Motivasi	17
2.2 Kerangka Proses Berpikir	21
2.3 Model Penelitian	23
4.1 Pengujian Heterokedastisitas <i>Scatterplot</i>	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Biodata	51
2 Peta Teori.....	52
3 Kuesioner	57
4 Hasil Uji Validitas	61
5 Hasil Uji Reabilitas.....	65
6 Hasil Uji Asumsi Klasik	67
7 Hasil Uji Regresi	68
8 r tabel.....	69
9 T tabel.....	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah perusahaan. Hansen dan Mowen (2000:276) mengemukakan bahwa “anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan, yang berisikan rencana kegiatan di masa yang akan datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut”. Selain itu, menurut Mardiasmo (2005:61) “tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun”. Dengan demikian, anggaran sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Anggaran yang disusun hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap departemen yang terkait dalam pelaksanaannya. Untuk itu diperlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh berbagai pihak dalam suatu perusahaan. Baik dari manajemen tingkat atas (*top management level*) maupun manajemen tingkat menengah (*middle management level*) serta manajemen tingkat bawah (*lower management level*). Pihak-pihak inilah yang memiliki peranan penting dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari partisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Anthony dan Govindarajan (2005:86) mengemukakan “tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom-up* (pendekatan dari bawah ke atas) dan pendekatan

lain yang merupakan kombinasi dari kedua jenis pendekatan ini adalah pendekatan partisipasi". Inti dari partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah diperlukan kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi.

Salah satu fungsi dari partisipasi adalah sebagai sarana komunikasi antara bawahan dan atasan tidak hanya seputar masalah anggaran, tetapi juga isu lain yang terkait dengannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Wasisto dan Sholihin (2004:568) yang mengatakan bahwa "partisipasi anggaran memungkinkan bawahan untuk bertukar dan mencari informasi dari atasan mereka yang tentunya dapat mendukung terciptanya pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses penentuan anggaran dan urusan keorganisasian lain". Dengan demikian, para bawahan yang ikut dilibatkan di dalam penyusunan anggaran akan mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral serta pengetahuan mengenai usaha yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang telah ditargetkan.

Partisipasi tersebut juga akan mengurangi alasan yang tidak masuk akal yang mungkin diberikan oleh karyawan bilamana mereka gagal mencapai sasaran dan harus menerima sanksi yang telah ditetapkan. Beratnya mencapai sasaran yang dibebankan perusahaan membawa dampak pada sikap karyawan berkaitan dengan pekerjaannya. Misalnya, kejenuhan dan menurunnya semangat kerja. Mengendalikan suatu organisasi yang efektif harus dimulai dari memotivasi dan mengendalikan perilaku, tujuan, serta aspirasi individu yang terlibat dalam organisasi. Tanpa adanya hal tersebut maka akan sulit bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan prestasi pada masa yang akan datang.

Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Handoko (2001:225) mengemukakan bahwa "motivasi merupakan

keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berguna untuk pencapaian tertentu”. Kemudian Robbins dan Judge (2009:222) menjelaskan bahwa “motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan”.

Nawawi (1998:351) menjelaskan bahwa

“Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ada dua yaitu pertama motivasi internal, pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu. Berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan, seperti: minat, kemampuan dan harapan. Kedua, motivasi eksternal yaitu mendorong kerja yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Seperti: suasana kerja, gaji, fasilitas perusahaan dan kebijaksanaan perusahaan”.

Dalam hubungannya dengan kinerja, motivasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan. Apabila seorang karyawan termotivasi, maka senantiasa akan mempunyai gairah kerja yang tinggi yang nantinya akan berpengaruh terhadap prestasi kerjanya. Pemberian motivasi yang tepat dan baik pada karyawan, dapat mengubah perilaku karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Nurfitriana (2011). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu dilakukan pada PT Semen Bosowa Maros, yang merupakan perusahaan swasta nasional. Penelitian ini kemudian dilakukan pada PT Pertamina (Persero) Region VII untuk mengetahui apabila penelitian ini diterapkan pada BUMN. Perusahaan swasta merupakan badan usaha yang

yang didirikan dan dimodali oleh seseorang atau sekelompok orang yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan. Sedangkan, BUMN dalam bentuk persero merupakan badan usaha yang sebagian besar atau seluruh modal berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan serta membuat suatu produk atau jasa yang sebesar-besarnya untuk mencapai keuntungan dan kemakmuran rakyat. Dari perbedaan tujuan antara perusahaan swasta dan BUMN dapat disimpulkan penyusunan anggaran pada BUMN akan menjadi lebih kompleks, karena selain untuk mencapai keuntungan, BUMN juga berorientasi pada kemakmuran rakyat.

PT Pertamina (Persero) Region VII merupakan salah satu perusahaan yang telah menerapkan Partisipasi Anggaran. Dalam penyusunan anggaran perusahaan, manajemen puncak memberi tanggung jawab kepada manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah untuk mengajukan usulan anggaran berdasarkan pada pedoman penyusunan anggaran. Selanjutnya usulan anggaran tersebut dinilai dan kemudian ditetapkan sebagai anggaran. Manajemen puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari sehingga memerlukan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Di sisi lain, manajemen puncak memiliki sudut pandang yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam penyusunan anggaran secara umum. Untuk itu partisipasi manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah sangat diperlukan karena akan mempengaruhi kinerja manajemen puncak bahkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka masalah yang timbul adalah sebagai berikut.

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Region VII?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Region VII?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengungkapkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Region VII.
2. Untuk mengungkapkan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Region VII.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan BUMN, terkait dengan penelitian sebelumnya pada perusahaan swasta nasional.
2. Bagi perusahaan, diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat memberi informasi tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi pihak lainnya, diharapkan bahwa hasil penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dan sebagai panduan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian pada masalah yang sama.

1.5 Sistematika Penulisan

Berdasarkan Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (2012:9), urutan penulisan dimulai dengan bab pendahuluan, tinjauan pustaka, metode penelitian, hasil penelitian, dan penutup. Sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut.

Bab I merupakan bab Pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II merupakan bab Tinjauan Pustaka. Bab ini menguraikan tinjauan teori dan konsep mengenai: *agency theory*, *expectancy theory*, partisipasi anggaran, motivasi, serta kinerja. Selanjutnya penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis yang akan diuji.

Bab III merupakan bab Metode Penelitian. Bab ini meliputi rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan variabel penelitian serta metode analisis data.

Bab IV merupakan bab Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab ini berisi penjelasan tentang metode analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan.

Bab V merupakan bab Penutup. Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi pada saat melakukan penelitian dan implikasinya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Agency Theory*

Jensen dan Meckling dalam Ichsan (2013) menjelaskan hubungan keagenan sebagai “*agency relationship as a contract under which one or more person (the principals) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent*”. Hubungan keagenan merupakan suatu kontrak satu atau lebih orang (*principals*) memerintah orang lain (*agent*) untuk melakukan suatu jasa atas nama *principals* serta memberi wewenang kepada *agent* membuat keputusan yang terbaik bagi *principals*. Jika kedua belah pihak tersebut mempunyai tujuan yang sama untuk memaksimalkan nilai perusahaan, maka diyakini *agent* akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan kepentingan *principals*.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menciptakan kesempatan pada *agent* untuk terlibat dan memengaruhi proses penyusunan anggaran. Keterlibatan *agent* tersebut akan meningkatkan komitmen mereka terhadap sasaran-sasaran anggaran. *Agent* yang memiliki komitmen terhadap sasaran anggaran akan termotivasi untuk meningkatkan usahanya untuk memperoleh dan menggunakan informasi yang relevan yang mendukung pembuatan keputusan. Penggunaan informasi yang relevan oleh *agent* akan meningkatkan kinerja *agent* tersebut.

Selain itu dengan adanya partisipasi akan dapat menghindari sikap perlawanan karyawan kepada atasan dan menghindari rasa tertekan pada diri *agent*. Tidak adanya perasaan tertekan dari *agent* tersebut dapat menimbulkan efisiensi, kerjasama yang baik, dan menghindari perpecahan. Semua pengaruh partisipasi di atas mencerminkan dampak positif partisipasi terhadap kinerja para *agent*.

Chong dan Chong dalam Darwis (2012) menyatakan bahwa "tindakan partisipasi dalam proses penganggaran berfungsi meyakinkan *agent* menerima dan berkomitmen dengan tujuan-tujuan anggaran mereka". Disarankan agar partisipasi penyusunan anggaran memberikan fungsi informasi, maka para *agent* diharapkan dapat menggabungkan, menukar, dan mengembangkan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan untuk memudahkan proses pembuatan keputusan mereka dan mengkomunikasikan informasi pribadi mereka pada para pembuat keputusan perusahaan.

Bachtiar dan Susilowati 1998 dalam Darwis (2012) memaparkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan harapan bahwa perilaku yang diarahkan kepada pencapaian tujuan akan mendorong pencapaian tujuan tersebut dengan argumen sebagai berikut.

1. Pertukaran informasi yang terjadi sehubungan dengan adanya partisipasi mungkin akan meningkatkan pemahaman manajer mengenai *path goal relationship*. Dengan demikian perilaku yang diarahkan oleh anggaran akan mendorong kearah pencapaian sasaran anggaran.

2. Manajer melalui partisipasi dapat mengusulkan anggaran yang lebih mudah pencapaiannya dari pada anggaran tersebut disusun tanpa adanya partisipasi.

2.1.2 *Expectancy Theory* (Teori Harapan)

Teori harapan menunjukkan kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu, bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada pada daya tarik hasil itu terhadap individu tersebut. Vroom dalam Robins dan Judge (2009:253) menjelaskan bahwa “karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik”. Penilaian kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi. Penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan. Oleh karena itu, teori harapan berfokus pada tiga hubungan, yaitu sebagai berikut.

1. Hubungan usaha-kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja
2. Hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
3. Hubungan penghargaan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seseorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara usaha dan kinerja dan penghargaan, dan antara penghargaan dan pemenuhan tujuan individual. Sebagai model kemungkinan, teori harapan mengakui bahwa tidak ada prinsip universal untuk menjelaskan motivasi setiap individu. Selain itu, hanya karena kita memahami kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh seseorang tidak menjamin bahwa individu tersebut merasa kinerja yang tinggi selalu membawa dirinya pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

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

2.1.3 Partisipasi Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Anggaran

Mulyadi (1993:488) mendefinisikan “anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun”. Pengertian anggaran

menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1989:6) adalah “suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”.

Wirjono dan Raharjo (2007:52) memberikan empat dimensi dari pengertian anggaran yakni sebagai berikut.

1. Rencana: anggaran merupakan rencana yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan di masa yang akan datang.
2. Mencakup seluruh kegiatan perusahaan yaitu semua kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja sehingga harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
3. Satuan moneter. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan moneter berguna untuk menyeragamkan semua kegiatan perusahaan yang beraneka ragam sehingga mudah untuk dibandingkan dan dianalisa.
4. Jangka waktu tertentu. Anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan di masa mendatang.

2.1.3.2 Fungsi Anggaran

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:160), ada beberapa fungsi anggaran yaitu sebagai berikut.

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antara anggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan konsensus organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan.
2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi.
3. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lainnya dan dengan manajemen puncak.
4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap mana hasil operasi actual dapat dibandingkan.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan.
6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

2.1.3.3 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran

Secara garis besar, pendekatan dalam penyusunan anggaran dapat dibagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut.

1. Pendekatan *top-down*
2. Pendekatan *bottom-up*
3. Kombinasi *top-down* dan *bottom-up*

Dalam pendekatan *top-down*, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran diturunkan dari manajer puncak kepada bawahannya dan bawahan tersebut dituntut untuk melaksanakan anggaran tanpa ada keterlibatan dalam proses penyusunannya. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Keunggulan pendekatan ini yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

Dalam pendekatan *bottom-up*, anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Hal yang menonjol dari pendekatan ini adalah adanya negosiasi usulan anggaran antara penyusun anggaran dengan komite anggaran. Tujuan negosiasi adalah menyatukan dua kepentingan yang berbeda. Di satu pihak, manajer puncak menginginkan anggaran yang ketat untuk menjamin perusahaan memperoleh laba yang maksimal. Di lain pihak, manajer pusat pertanggungjawaban (manajer operasi) ingin agar anggaran disetujui mendapat kelonggaran yang cukup dan adanya tanggapan atas masalah-masalah tak terduga atau perubahan kegiatan. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan partisipasi terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam proses

penyusunan anggaran, sedangkan keunggulan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran.

Pendekatan yang paling banyak dianut adalah gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Dalam pendekatan ini anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai sekecil-kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

2.1.3.4 Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:161) ada tiga tahapan utama dalam proses penyusunan anggaran yaitu sebagai berikut.

1. Penetapan tujuan. Manajemen puncak harus memutuskan apa yang menjadi tujuan jangka pendek perusahaan dan strategi mana yang akan digunakan untuk mencapainya.
2. Implementasi. Suatu anggaran atau rencana laba yang komprehensif harus disusun, kemudian disetujui oleh manajemen puncak. Setelah disetujui, anggaran harus dikomunikasikan kepada penyelia dan karyawan yang kinerjanya dikendalikan.
3. Pengendalian dan evaluasi kinerja. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja aktual dengan tujuan yang telah dianggarkan secara periodik.

2.1.3.5 Pengertian Partisipasi

Ikhsan dan Ishak (2005:173) berpendapat bahwa “partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dari para anggota organisasi”. Menurut Brownell dalam Bz dan Djalil (2006:6) “partisipasi

merupakan suatu proses yang individu-individu di dalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi, dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka". Sementara itu, Kennis dalam Bz dan Djalil (2006:6) mendefinisikan "partisipasi sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap *budget goals* unit organisasi yang menjadi tanggungjawabnya".

Menurut Brownell dan MCInnes dalam Bz dan Djalil (2006:6-7), "tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan anggaran partisipatif dan non partisipatif". Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama yang melibatkan kepentingan pihak-pihak yang terlibat dan disertai komitmen terhadap keputusan yang dihasilkan. Dalam kaitannya dengan penyusunan anggaran, partisipasi adalah keterlibatan manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran operasional dan penetapan kinerja, dan tujuan yang akan dicapai.

2.1.3.6 Manfaat Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:175) penerapan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Partisipasi menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka.
2. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen.
3. Partisipasi yang berarti juga meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan.
4. Partisipasi yang berarti juga berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan karena orang

yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.

5. Partisipasi juga dapat menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antara subunit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu.

2.1.3.7 Keunggulan Partisipasi Dalam Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Garrison dan Noreen (2000:408) keunggulan partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut.

1. Setiap orang pada semua tingkat organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Setiap orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam estimasi anggaran.
3. Setiap orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut sebaliknya orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang di *drop* dari atas.
4. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Di sisi lain, jika anggaran di *drop* dari atas mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk diterapkan dan dicapai.

2.1.4 Pengertian Motivasi

Menurut Robbins dan Judge (2009:222) “motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan”. Sementara itu pernyataan senada juga dikemukakan oleh Hasibuan (2006:143) bahwa “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”.

Selanjutnya, Samsudin (2005:281) menyebutkan bahwa

“motivasi merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan”.

Kemudian, Flipo dalam Hasibuan (2006:143) menyatakan “motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi tercapai”. Pernyataan dari Flipo ini memberikan penekanan bahwa motivasi lebih merupakan sebuah keahlian yang dimiliki oleh seseorang untuk mengarahkan dan menggerakkan orang lain. Hal ini menunjuk kepada kemampuan pihak yang memberikan motivasi kepada orang lain.

2.1.4.1 Pendekatan Terhadap Motivasi

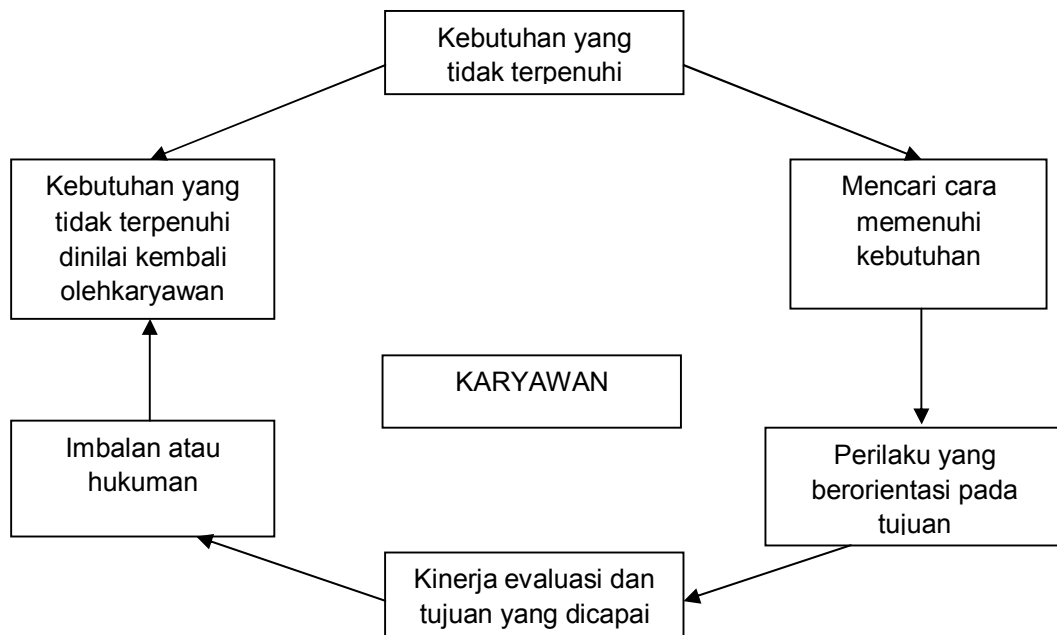
Untuk memahami lebih dalam tentang motivasi, maka dapat dilihat dari pendekatan terhadap motivasi. Menurut Amirullah dan Haris (2004:219) secara umum pendekatan terhadap motivasi dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) pendekatan yaitu sebagai berikut.

1. Pendekatan tradisional (*traditional approach*), pendekatan ini disebut juga sebagai pendekatan klasik, pertama kali diperkenalkan oleh Fredrik *Winslow Taylor*. Disebut sebagai pendekatan klasik atau tradisional karena *Taylor* memandang bahwa motivasi para pekerja hanya di pandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik/biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui insentif atau gaji (upah) yang diberikan, berupa uang atau barang sebagai imbalan atas prestasi yang telah mereka berikan. Oleh karena itu motivasi perkerja dalam teori ini adalah bekerja memperoleh insentif, untuk memenuhi kebutuhan jasmani, maka bawahan/pekerja kurang memperhatikan sasaran organisasi atau manajemen. Rasa ikut memiliki terhadap perusahaan juga berkurang.
2. Pendekatan hubungan manusia (*human relation approach*), pendekatan hubungan manusia menyangkal hubungan argumen dari pendekatan tradisional. Pendekatan ini beranggapan bahwa manusia tidak hanya membutuhkan uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain, dan uang tidak bisa memenuhi kebutuhan ini. Munculnya pendekatan ini sebenarnya diakibatkan oleh kejenuhan pekerjaan yang berulang-ulang. Orang yang pertama kali memperkenalkan pendekatan ini adalah Elton Mayo, seorang Psikologi dari *Harvard University*. Pentingnya pengakuan dan penghargaan terhadap kebutuhan sosial pekerja merupakan penekanan utama pendekatan ini. Mayo berkeyakinan bahwa dapat memotivasi pekerja dengan mengakui kebutuhan sosial dan membuat mereka merasa senang, berguna dan penting di lingkungan kerjanya.
3. Pendekatan sumber daya manusia (*human recourse approach*), dua pendekatan sebelumnya, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan hubungan manusia lebih banyak menekankan pada pemenuhan kebutuhan pekerja oleh pimpinan. Artinya, pimpinan memiliki wewenang penuh terhadap pekerja itu sendiri di nomor-duakan. Pendekatan sumber daya manusia

berpandangan bahwa manusia tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dikehendaki melainkan justru pekerjaan merupakan suatu kesempatan atau peluang yang perlu dikerjakan untuk mengejar karier dan menghasilkan kepuasan.

2.1.4.2 Proses Motivasi

Langkah permulaan dalam pengembangan suatu pola untuk menjelaskan proses motivasi adalah mengembangkan variabel-variabel dalam suatu urusan, seperti yang diperlihatkan pada gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2.1 Proses Motivasi

Sumber: Nurfitriana (2011:20)

Gambar ini menjelaskan bahwa karyawan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi menyebabkan karyawan mencari cara agar dapat menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang, sehingga karyawan memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Setelah beberapa lama, maka para manajer menilai prestasi kerja tersebut, evaluasi mengakibatkan beberapa jenis ganjaran dan hukuman. Kemudian hal ini dipertimbangkan karyawan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi dinilai kembali.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Mahoney *et al.* dalam Sultrayani (2007:7) "kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi". Berbeda dengan kinerja manajerial yang umumnya bersifat abstrak dan kompleks, kinerja karyawan bersifat konkrit (Mulyadi dan Johny dalam Sultrayani 2007:8).

Pada beberapa dekade terakhir, para manajer dan akuntan profesional mulai mengetahui kebutuhan akan tambahan informasi ekonomi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi sebagai upaya evaluasi kinerja. Oleh karena itu, informasi ekonomi dapat ditambah dengan tidak hanya melaporkan data-data keuangan saja tetapi juga data-data non keuangan yang terkait dengan proses pengambilan keputusan. Berdasarkan kondisi ini, Ikhsan dan Ishak (2005:23) berpendapat bahwa "adalah wajar jika akuntansi sebaiknya memasukkan dimensi-dimensi berperilaku dari berbagai pihak yang terkait dengan informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi".

2. Ruang Lingkup dan Pengukuran Kinerja

Akuntansi manajerial berkaitan dengan penyediaan informasi untuk manajer, yaitu orang di dalam organisasi yang memberikan arahan dan mengendalikan operasi organisasi. Akuntansi manajemen menyediakan data-data yang penting yang memberikan informasi kegiatan organisasi. Garrison dan Noreen (2000:3) memaparkan tiga aktivitas utama manajer di perusahaan yaitu perencanaan, pengarahan dan motivasi, dan pengendalian. Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan terjadi pada aktivitas perencanaan dan pengendalian, namun prosesnya membutuhkan pengarahan dan motivasi pemimpin dalam hal ini manajer terhadap karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh sejumlah peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Nurfitriana (2011) menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Soetrisno (2010) menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin aktif keterlibatan para pengguna anggaran dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial semakin tinggi. (2) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun pengaruh tersebut tidak signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2011) menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini adalah (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer, (2) motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi interaksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

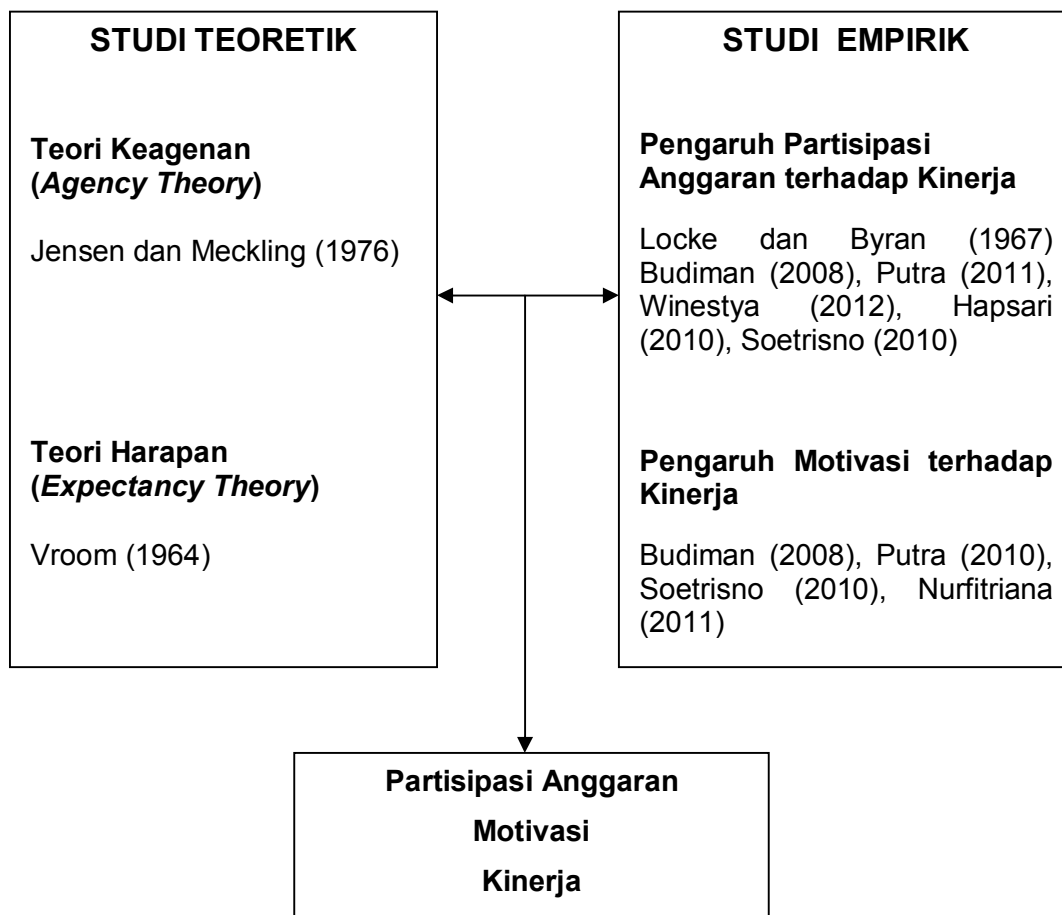
Penelitian yang dilakukan oleh Winesty (2012) menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) variabel partisipasi penyusunan anggaran yang berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. (2) Variabel motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu perusahaan dapat tercapai apabila proses penyusunan anggaran dan penggunaan anggaran tersebut berorientasi pada

anggaran yang berbasis kinerja atau prestasi kerja. Penggunaan anggaran akan sesuai sasaran apabila proses penyusunan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan bawahan. Mardiasmo (2005:61) menjelaskan bahwa “tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun”.

Beberapa penelitian mengenai partisipasi anggaran menyimpulkan temuan yang berbeda mengenai variabel yang memengaruhi kinerja manajerial. Dalam penelitian Locke dan Byran (1967) dan Supomo (1998) diperoleh kesimpulan bahwa partisipasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Putra (2011), Hapsari (2010), dan Soetrisno (2010) menyimpulkan bahwa variabel partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin aktif keterlibatan para pengguna anggaran dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial semakin tinggi. Sementara itu, hasil penelitian Budiman (2008) dan Winesty (2011) menyatakan bahwa variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif tetapi tidak signifikan (lemah) terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian mengenai variabel motivasi terhadap kinerja tidak jauh berbeda. Hasil penelitian Budiman (2008) dan Soetrisno (2010) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan (lemah) terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Putra (2011) dan Winesty (2012) menyimpulkan bahwa variabel motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dari latar belakang, perumusan masalah, dan landasan teori, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan

Hubungan keagenan merupakan suatu kontrak satu atau lebih orang (*principals*) memerintah orang lain (*agent*) untuk melakukan suatu jasa atas nama *principals* serta memberi wewenang kepada *agent* membuat keputusan yang terbaik bagi *principals*. Jika kedua belah pihak tersebut mempunyai tujuan yang sama untuk memaksimalkan nilai

perusahaan, maka diyakini *agent* akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan kepentingan *prinsipals*. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menciptakan kesempatan pada *agent* untuk terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Keterlibatan *agent* tersebut akan meningkatkan komitmen mereka terhadap sasaran-sasaran anggaran. *Agent* yang memiliki komitmen terhadap sasaran anggaran akan termotivasi untuk meningkatkan usahanya untuk memperoleh dan menggunakan informasi yang relevan yang mendukung pembuatan keputusan. Penggunaan informasi yang relevan oleh *agent* akan meningkatkan kinerja *agent* tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga memberikan suatu rasa tanggung jawab kepada *agent* dan dorongan timbulnya kreatifitas, karena karyawan yang merencanakan atau menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi sehingga dapat menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan.

Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja ini telah dilakukan oleh Locke dan Byran (1967) Budiman (2008), Putra (2011), Winesty (2012), Hapsari (2010), Soetrisno (2010) dengan hasil penelitian yang berbeda.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan gambaran di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H_1 = partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan

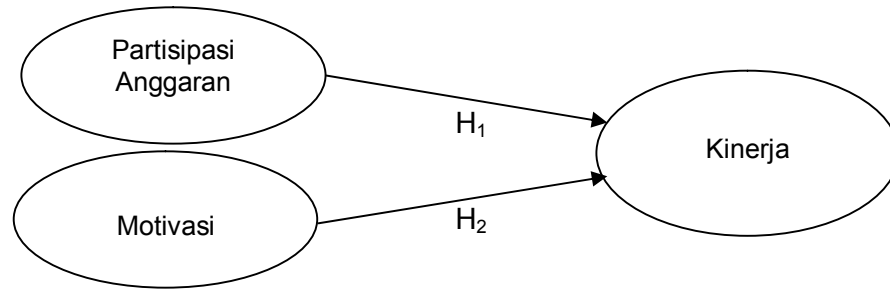
Setiap perusahaan tidak hanya mengharapkan bawahannya yang mampu, cakap, dan terampil. Tetapi yang terpenting adalah bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimiliki. Vroom dalam Robins dan Judge (2009:253) menjelaskan bahwa “karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik”. Hal ini menekankan bahwa motivasi bagi karyawan sangat penting karna karyawan diharapkan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Hasil penelitian Budiman (2008) dan Soetrisno (2010) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan (lemah) terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Putra (2011) dan Winesty (2012) menyimpulkan bahwa variabel motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Adanya perbedaan temuan dalam penelitian tersebut menyebabkan perlunya dilakukan penelitian kembali. Dengan demikian, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H_2 = motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hipotesis di atas maka model penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.3 Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini partisipasi anggaran dan motivasi merupakan variabel bebas (*independen*) dan kinerja karyawan merupakan variabel terikat (*dependen*).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis. Indriantoro dan Supomo (1999:89) menjelaskan bahwa “pengujian hipotesis umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel”. Tipe hubungan antara variabel dalam penelitian ini merupakan hubungan sebab-akibat.

Unit data analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah unit analisis tingkat individual sebab yang diamati adalah perilaku pekerja secara individual. Unit data yang dianalisis adalah data yang berasal dari setiap individual pekerja. Penelitian ini mengambil horison waktu dengan studi satu tahap (*one shot study*) yaitu penelitian yang datanya dikumpulkan sekaligus.

Pengukuran *construct* dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran interval (*interval scale*). Skala interval merupakan skala pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat, dan jarak *construct* yang diukur. “Skala interval dapat dinyatakan dengan angka satu sampai dengan lima atau angka satu sampai dengan tujuh” (Indriantoro dan Supomo, 1999:99).

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Pertamina (Persero) Region VII. Penelitian ini dilakukan dalam waktu 1 semester.

3.3 Populasi dan Sampel

Indriantoro dan Supomo (1999:115) mendefinisikan “populasi (*population*) adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu”. Selanjutnya, Sugiyono (2007:55) menyatakan bahwa “populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek itu”. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam partisipasi anggaran PT Pertamina (Persero) Region VII sebanyak 52 orang.

Semua populasi menjadi sampel dalam penelitian ini. Indrianto dan Supomo, (1999:115) menyatakan bahwa “penelitian terhadap seluruh elemen populasi disebut dengan sensus”.

3.4 Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Data subyek merupakan data penelitian yang dilaporkan sendiri oleh responden secara individual atau secara kelompok. yang selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan bentuk tanggapan (respon) yang diberikan. Dalam penelitian ini respon tertulis diberikan sebagai tanggapan atas pertanyaan tertulis (kuisisioner) yang diajukan oleh peneliti.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Indriantoro dan Supomo (1999:146-147) menjelaskan bahwa “data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian, berasal dari pihak yang bersangkutan atau langsung diperoleh dari responden berupa angket (kuesioner) yang berisi sejumlah pertanyaan berkaitan dengan masalah yang diteliti”.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan jenis data subyektif dengan bersumber pada data primer. Oleh karena itu, data-data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari sumber asli. Metode *survey* merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis. Metode ini memerlukan adanya kontak atau hubungan antara peneliti dengan subyektif (responden) penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Pertanyaan kuesioner merupakan replikasi dari Nurfitriana (2011). Kuesioner penelitian ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah identitas diri yang menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan terakhir. Bagian kedua berupa pengukuran variabel operasional yang berisi serangkaian pertanyaan untuk mengukur variabel-variabel penelitian.

3.6 Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kerlinger (1990:50) menyatakan bahwa “definisi operasional melekatkan arti pada suatu konstruk atau variabel dengan cara menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur konstruk atau

variabel itu". Dalam penelitian ini, variabel dependen (Y) yang digunakan adalah kinerja karyawan sedangkan variabel independennya terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran (X_1) dan motivasi kerja (X_2). Mengacu pada definisi di atas, maka definisi operasional dan pengukuran variabel untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran (X_1)

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan pelaksanaan anggaran yang dinyatakan dengan sikap percaya terhadap bawahan dan komunikasi terbuka, sehingga tercipta kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan perusahaan. Untuk mengukur variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran (X_1) digunakan beberapa indikator (1) keterlibatan pelaksanaan anggaran dalam penyusunan anggaran, (2) sikap percaya dari pimpinan terhadap bawahan, (3) komunikasi yang terbuka untuk menerima usulan atau saran-saran dari bawahan, (4) adanya kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan perusahaan.

2. Motivasi Karyawan (X_2)

Motivasi adalah suatu pernyataan sikap positif karyawan terhadap tugas yang diberikan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mengukur variabel motivasi karyawan (X_2) digunakan beberapa indikator (1) sikap positif terhadap tugas yang diberikan oleh atasan utamanya yang menyangkut pelaksanaan anggaran, (2) semangat kerja dalam melaksanakan tugas sehubungan dengan pelaksanaan anggaran.

3. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Untuk mengukur variabel terikat (dependen) adalah kinerja karyawan (Y) digunakan beberapa indikator (1) tanggapan individu atas usaha peningkatan produktivitas pribadi yang menyangkut pelaksanaan anggaran, (2) sikap individu dalam melakukan pekerjaan sehubungan dengan pelaksanaan anggaran. (3) tingkat kepedulian individu terhadap pekerjaan yang menyangkut tanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran, (4) resistensi terhadap perubahan sehubungan dengan pelaksanaan anggaran, (5) seberapa besar individu berusaha melakukan pekerjaan dengan baik dalam pelaksanaan anggaran.

Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2006:107). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa pertanyaan dan kemudian dijawab oleh responden. Bentuk pertanyaan berupa pilihan ganda. Jawaban dari setiap pertanyaan mempunyai tingkatan nilai, mulai dari yang paling positif sampai yang paling negatif dan sebaliknya. Untuk menggunakan skala ini digunakan pertanyaan pilihan ganda dengan jawaban yang mempunyai skor 1, 2, 3, 4 dan 5. Responden diminta untuk memilih jawaban yang paling tepat (Sangat Tidak Setuju = 1, Tidak Setuju = 2, Ragu-Ragu = 3, Setuju = 4, Sangat Setuju = 5).

Dalam pengukuran variabel x dan y untuk perhitungan regresi, skor jawaban terhadap pertanyaan tentang variabel x dan y dijumlahkan untuk

masing-masing responden. 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.

3.7 Analisis data

3.7.1 Uji Kualitas Data

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban atau pemecahan masalah penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi: pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu reliabilitas dan validitas. Indriantoro dan Supomo (1999:179-180) mengatakan bahwa “suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang *reliable* dan kurang *valid*”.

a. Uji Validitas Data

Sebuah pengukuran dikatakan valid jika dapat mengukur tujuannya dengan benar (Jogiyanto, 2004:120). Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur untuk melakukan tugasnya mencapai sasarannya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk kuesioner, sehingga pengujian validitas dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dan materi pelajaran yang telah diajarkan. Nilai koefisien korelasi antara korelasi dan skor setiap item dengan skor total dihitung dengan korelasi *product moment*.

b. Uji Reliabilitas Data

Uji reabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap pernyataan yang sama menggunakan alat ukur yang sama pula. Reabilitas menunjukkan akurasi dan ketepatan dari

pengukurannya. Besarnya tingkat reliabilitas ditunjukkan oleh nilai koefisiennya, yaitu koefisien reliabilitas (Jogiyanto, 2004:132). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronboach Alpha* (α). Suatu instrumen dapat dilakukan handal (*reliable*) bila memiliki $\alpha \geq 0,6$

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memenuhi asumsi regresi linear berganda yang digunakan untuk menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk memperoleh hasil atau nilai yang tidak bias atau estimator linear tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimator* atau *BLUE*) maka model regresi harus memenuhi beberapa asumsi yang disebut dengan asumsi klasik. Asumsi klasik tersebut adalah sebagai berikut.

a. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas berarti varians variabel dalam model tidak sama (*constant*) bila gambar atau grafik penyebaran nilai-nilai residual terhadap nilai-nilai prediksi tidak membentuk pola tertentu seperti meningkat atau menurun, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Model persamaan regresi yang baik adalah jika terjadi homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

b. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang digunakan untuk menemukan korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinearitas.

3.7.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi berganda bertujuan untuk memprediksi berapa besar kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan regresinya adalah sebagai berikut.

$$Y = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan:

Y = Nilai yang diprediksikan untuk kinerja karyawan

α = Konstan (harga Y bila X = 0)

b = Koefisien regresi atau arah yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X_1 = Nilai yang ditentukan untuk partisipasi anggaran

X_2 = Nilai yang ditentukan untuk motivasi kerja

e = *Error term*

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji keberartian masing-masing koefisien regresi atau disebut dengan uji t (uji parsial/koefisien regresi) digunakan untuk memperkuat keyakinan tentang kesimpulan hasil yang diperoleh setelah dilakukan perhitungan analisis korelasi linear. Di samping itu analisis ini juga dapat digunakan untuk mengetahui apakah bukti yang ada memadai atau tidak dengan signifikan sebesar 5% sehingga kesimpulan yang diambil jika pengaruh independen terhadap variabel dependen secara individual pada taraf 5% berarti hipotesis diterima. Jika lebih besar dari 5% maka hipotesis ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan langsung pada PT Pertamina (Persero) Region VII pada 13 divisi yaitu divisi *Marine*, *Aviasi*, *Keuangan*, *Hukum*, *Industrial fuel Marketing*, *ITM& T*, *Fuel Retail Marketing*, *Engineering Service*, *LPG & Gas product*, *HSSE*, *External Relation*, *Quality Management*, *Human Resource*. Proses pendistribusian hingga pengumpulan data dilakukan kurang lebih tiga minggu yaitu dari tanggal 2 Mei – 23 Mei 2013. Kuesioner dibagikan kepada 52 karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Rincian tentang distribusi dan pengembalian kuesioner disajikan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Ikhtisar Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah Kuesioner	Persentase
1	Distribusi kuesioner	52	100%
2	Kuesioner yang kembali	45	86,5%
3	Kuesioner yang tidak kembali	7	13,5%
4	Kuesioner yang cacat	0	0%
5	Kuesioner yang dapat diolah	45	86,5%
n sampel = 45 Responden Rate = $(45/52) \times 100\% = 86,5\%$			

Sumber: Data Primer, diolah 2013

4.1.1 Karakteristik Responden

Sebanyak 45 kuesioner yang telah dikembalikan oleh responden dan dapat dipergunakan dalam pengolahan data. Adapun karakteristik responden dapat dilihat sebagai berikut.

1. Jenis Kelamin

Hasil olah data untuk jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 4.2. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 33 orang atau sebesar 73,3%.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Pria	33	73,3
Wanita	12	26,7
Total	45	100,0

Sumber: Data Primer, diolah 2013

2. Pendidikan Terakhir

Hasil olah data untuk pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel 4.3. Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir strata 1 yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 55,5%.

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persen
SMU	7	15,5
Diploma 3	11	24,5
Strata 1	25	55,5
Strata 2	2	4,5
Total	45	100,0

Sumber: Data Primer, diolah 2013

4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian. Analisis penelitian didasarkan pada hasil

jawaban responden terhadap 22 pertanyaan. Hasil uji statistik deskriptif secara keseluruhan ditunjukkan oleh tabel 4.4.

Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel secara Keseluruhan

Variabel Penelitian	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standard Deviation
Partisipasi Anggaran	13-65	48-65	56,84	5,085
Motivasi	6-30	20-30	24,71	2,292
Kinerja	6-30	18-28	23,31	2,032

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut dapat dideskripsikan bahwa untuk variabel partisipasi anggaran, kisaran teoritis bernilai antara 13-65, kisaran aktual terendah 48 dan tertinggi 65, nilai rata-rata mean 56,84 dan standar deviasi 5,085. Dengan demikian variabel partisipasi anggaran menunjukkan bahwa skor jawaban responden berada pada tingkat partisipasi yang tinggi. Variabel motivasi dengan nilai kisaran teoritis 6-30, kisaran aktual terendah 20 dan tertinggi 30, nilai rata-rata 24,71 dan standar deviasi 2,292. Dengan demikian untuk variabel motivasi menunjukkan bahwa skor jawaban responden berada pada tingkat motivasi yang cukup bersemangat. Variabel kinerja karyawan dengan nilai kisaran teoritis 6-30, kisaran aktual terendah 18 dan tertinggi 28, nilai rata-rata 23,31 dan standar deviasi 2,032. Angka ini menunjukkan bahwa skor jawaban responden berada pada tingkat kinerja yang cukup tinggi.

4.3 Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur yang digunakan dapat mengukur apa yang ingin diukur. Perhitungan dilakukan dengan rumus korelasi produk momen Pearson (*Pearson's Product Moment*) dalam

program SPSS. Untuk mengetahui validitas pertanyaan dari setiap variabel, maka r_{hitung} dibandingkan dengan r_{tabel} . r_{tabel} dapat dihitung dengan df (*degree of freedom*) yaitu dengan rumus $df = N - 2$, dalam hal ini N adalah jumlah sampel. Pada penelitian ini sampel berjumlah 45, dengan demikian dapat dihitung $df = 45 - 2 = 43$. Berdasarkan tabel r dengan signifikansi 0,05, apabila $df = 43$, maka diperoleh $r_{tabel} = 0,301$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid. Hasil pengujian validitas untuk setiap variabel ditampilkan dalam tabel-tabel berikut.

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran

Tabel 4.5 menunjukkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r_{hitung}) untuk setiap item pertanyaan lebih besar dari r_{tabel} . Hal ini berarti bahwa semua indikator/item pertanyaan yang mengukur variabel partisipasi anggaran adalah valid.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	0.427	0.301	Valid
2a	0.597	0.301	Valid
2b	0.639	0.301	Valid
3a	0.446	0.301	Valid
3b	0.391	0.301	Valid
4a	0.662	0.301	Valid
4b	0.579	0.301	Valid
5	0.633	0.301	Valid
6	0.529	0.301	Valid
7	0.678	0.301	Valid

8	0.532	0.301	Valid
9	0.610	0.301	Valid
10	0.610	0.301	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2013

2. Motivasi Karyawan

Tabel 4.6 menunjukkan *Corrected Item-Total Correlation* (r_{hitung}) untuk setiap item pertanyaan lebih besar dari 0.301 yang merupakan nilai dari r_{tabel} . Hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan yang mengukur variabel motivasi dinyatakan valid.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Motivasi Karyawan

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	0.636	0.301	Valid
2	0.757	0.301	Valid
3	0.584	0.301	Valid
4	0.677	0.301	Valid
5	0.619	0.301	Valid
6	0.575	0.301	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2013

3. Kinerja Karyawan

Tabel 4.7 menunjukkan *Corrected Item-Total Correlation* (r_{hitung}) untuk setiap item pertanyaan lebih besar dari 0.301 yang merupakan nilai dari r_{tabel} . Hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan yang mengukur variabel motivasi dinyatakan valid.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	0.677	0.301	Valid
2	0.577	0.301	Valid
3	0.674	0.301	Valid
4	0.673	0.301	Valid
5	0.634	0.301	Valid
6	0.643	0.301	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2013

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menunjukkan seberapa besar suatu instrument tersebut dapat dipercaya dan digunakan sebagai alat pengumpul data. Metode yang digunakan adalah metode *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60.

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Data

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.799 > 0.60	Reliabel
Motivasi	0.712 > 0.60	Reliabel
Kinerja	0.724 > 0.60	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel yang dijadikan instrumen adalah reliabel atau dapat dipercaya dan dapat digunakan sebagai alat pengumpul data sebab nilai *cronbach's alpha* >

0.60. Reliabilitas yang semakin tinggi menunjukkan hasil ukur yang didapatkan semakin terpercaya.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui terjadinya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9. Hasil pengujiannya menunjukkan tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai *variance inflation factors* (VIF) lebih dari 10 dan tidak ada yang memiliki nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,1. Jadi, dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi penelitian ini.

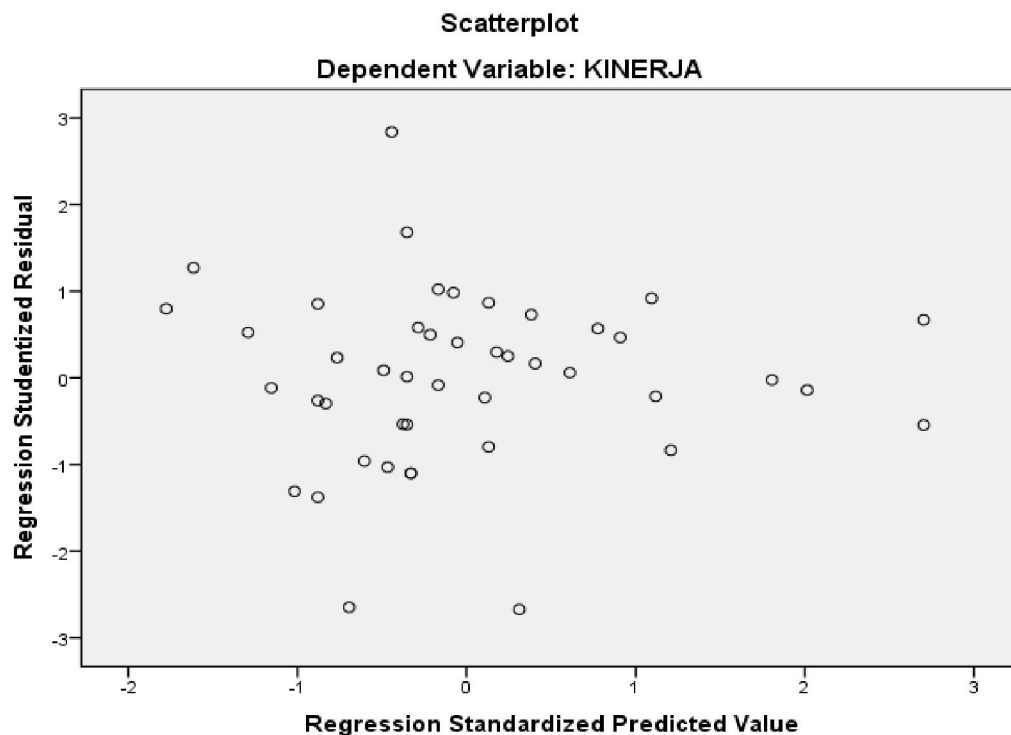
Tabel 4.9 Statistik Kolinearitas

No.	Variabel	Tolerance	VIF
1.	Partisipasi Anggaran	0,998	1,002
2.	Motivasi	0,998	1,002

Sumber: Data Primer, diolah 2013

4.4.2 Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dalam penelitian ini, uji heterokedastisitas dilakukan melalui analisis grafik *scatterplot*. Berikut ini adalah gambar *scatterplot* dari hasil pengujian heteroskedastisitas untuk masing-masing persamaan regresi.



Gambar 4.1 Pengujian Heterokedastisitas *Scatterplot*

Gambar 4.1 memperlihatkan bahwa data tersebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada persamaan regresi sehingga model regresi layak untuk digunakan. Pengujian secara grafik saja tidak cukup untuk membuktikan tidak adanya heterokedastisitas dalam model regresi karena persepsi setiap orang berbeda dalam menilai grafik *scatterplot* tersebut. Oleh karena itu, pengujian secara statistik juga akan dilakukan. Metode statistik yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah uji glejser. Bila signifikan di atas 0,05, dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas.

Hasil uji heterokedastisitas pada lampiran menunjukkan bahwa nilai signifikan pada partisipasi anggaran (X_1), dan motivasi (X_2) masing-masing sebesar 0,307 dan 0,296. Nilai signifikan kedua variabel ini lebih besar dari 0,05. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi heterokedastisitas.

4.5 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, pengujian secara statistik perlu dilakukan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Proses analisis data ini akan dibantu dengan program komputer *Statistical Package For Social Science (SPSS)*.

1. Koefisien Korelasi dan Determinasi

Koefisien korelasi (R) menunjukkan derajat hubungan (korelasi) antara variabel independen dan dependen. Nilai R berkisar antara 0 sampai 1. Jika nilainya mendekati 1, maka hubungan semakin erat. Sebaliknya, jika mendekati 0, maka hubungan semakin lemah.

Tabel 4.10 Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 ^a	.222	.185	1.834

Sumber: Output SPSS 20, diolah 2013

Berdasarkan hasil uji statistik, angka R didapat 0,471, artinya korelasi antara variabel partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,471. Hal ini berarti terjadi hubungan yang lemah karena nilai mendekati 0.

R Square (R^2) menunjukkan koefisien determinasi. Angka ini akan diubah ke bentuk persen, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *R square* sebesar 0,222, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 22,2 persen, sedangkan sisanya sebesar

77,8 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi ini masih belum kuat sebagai model prediksi yang baik (*Best fit model*).

Adjusted R square adalah *R square* yang telah disesuaikan. Nilai yang diperoleh sebesar 0,185.

Standard error of the estimate adalah ukuran kesalahan prediksi. Dalam kasus ini nilainya sebesar 1,834. Artinya, kesalahan yang dapat terjadi dalam memprediksi kinerja sebesar 1,834.

2. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dan 2 sisi. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikansi 0,05 dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau dapat juga dilakukan dengan melihat nilai signifikan t_{hitung} yang berada di bawah 0,05. Sebaliknya, jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dengan signifikansi 0,05, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau dapat juga dilakukan dengan melihat signifikansi t_{hitung} yang berada di atas 0,05. Cara menentukan t_{tabel} adalah mengetahui tingkat signifikansi atau probabilitas (α) dan derajat bebas (df) dalam tabel t. t_{tabel} dapat dilihat pada signifikansi $0,05/2 = 0,025$ dengan derajat bebas ($df = n-k-1$) adalah 42.

Tabel 4.11 Hasil Uji t

No.	Model Regresi	Koefisien Regresi	Nilai t	Sig.
1.	Constant	8.754	2.077	0,044
2.	Partisipasi Anggaran	0,132	2.420	0,020
3.	Motivasi Karyawan	0,286	2.369	0,022

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.11 diperoleh model persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 8,754 + 0,132X_1 + 0,286X_2$$

a. Konstanta

Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2,077 dengan nilai signifikan 0,044 sedangkan nilai t_{tabel} signifikansi 0,05 sebesar 2,042. Nilai t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} dan nilai signifikan lebih kecil dari pada 0,05, sehingga dapat disimpulkan konstanta dalam penelitian ini signifikan. Pada persamaan regresi di atas, konstanta memiliki koefisien regresi sebesar 2,077 yang berarti jika variabel partisipasi anggaran dan motivasi dianggap konstan, kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 2,077.

b. Partisipasi Anggaran

Variabel partisipasi anggaran (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,420 dengan tingkat signifikan 0,020 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 2,042 dengan signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} dengan nilai signifikan variabel partisipasi

anggaran lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga menerima hipotesis pertama yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Motivasi

Variabel motivasi (X_2) memiliki t_{hitung} sebesar 2,369 dengan nilai signifikan 0,022 sedangkan nilai t_{tabel} 2,042 dengan signifikansi 0,05. Nilai t_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari nilai t_{tabel} dan tingkat signifikan variabel motivasi lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga menerima hipotesis kedua yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.6 Pembahasan Penelitian

4.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, hasil penelitian menyatakan bahwa partisipasi anggaran (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Pertamina (Persero) Region VII. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian statistik deskriptif variabel secara keseluruhan bahwa bahwa untuk variabel partisipasi anggaran, kisaran teoritis bernilai antara 13-65, kisaran aktual terendah 48 dan tertinggi 65, nilai rata-rata mean 56,84 dan standar deviasi 5,085. Dengan demikian variabel partisipasi anggaran menunjukkan bahwa skor jawaban responden berada pada tingkat partisipasi yang tinggi.

Hasil yang sama juga dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,420 dengan tingkat signifikan 0,020 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 2,042 dengan signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari

nilai t_{tabel} dengan nilai signifikan variabel partisipasi anggaran lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga menerima hipotesis pertama yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Seotrisno (2010), Nurfitriana (2011) dan Winestyra (2012) yang menyatakan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan.

Secara teori, partisipasi anggaran menciptakan kesempatan pada karyawan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Keterlibatan karyawan tersebut akan meningkatkan komitmen mereka terhadap sasaran-sasaran anggaran. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap sasaran anggaran akan termotivasi untuk meningkatkan usahanya memperoleh dan menggunakan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan relevan untuk mendukung proses pembuatan keputusan perusahaan.

Selain itu dengan adanya partisipasi akan dapat menghindari sikap perlawanan karyawan kepada atasan dan menghindari rasa tertekan pada diri karyawan. Tidak adanya perasaan tertekan dari karyawan tersebut dapat menimbulkan efisiensi, kerjasama yang baik, dan menghindari perpecahan serta dapat meningkatkan kinerja.

4.6.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian pengaruh motivasi (X_2) terhadap kinerja karyawan menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian statistik deskriptif untuk variabel motivasi dengan nilai kisaran teoritis 6-30, kisaran aktual terendah 20 dan tertinggi 30, nilai rata-rata 24,71 dan standar deviasi 2,292. Dengan demikian untuk variabel

motivasi menunjukkan bahwa skor jawaban responden berada pada tingkat motivasi yang cukup bersemangat. Hal yang sama juga dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan variabel motivasi (X_2) memiliki t_{hitung} sebesar 2,369 dengan nilai signifikan 0,022 sedangkan nilai t_{tabel} 2,042 dengan signifikansi 0,05. Nilai t_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari nilai t_{tabel} dan tingkat signifikan variabel motivasi lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga menerima hipotesis kedua yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Nurfitriana (2011), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara teori, motivasi merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Motivasi mempunyai peran yang sangat penting dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan. Apabila seorang karyawan termotivasi, maka karyawan akan senantiasa memiliki semangat kerja yang tinggi yang nantinya akan berpengaruh terhadap prestasi kerjanya. Pemberian motivasi yang tepat dan baik pada karyawan dapat mengubah perilaku karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan padanya dengan semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengujian dan analisis data dari penelitian ini dapat diperoleh beberapa kesimpulan mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Region VII. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,420 dengan tingkat signifikan 0,020. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} dengan nilai signifikan variabel partisipasi anggaran lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja. Hasil yang sama juga dapat dilihat dari hasil pengujian statistik deskriptif variabel secara keseluruhan bahwa untuk variabel partisipasi anggaran, kisaran teoritis bernilai antara 13-65, kisaran aktual terendah 48 dan tertinggi 65, nilai rata-rata mean 56,84 dan standar deviasi 5,085. Dengan demikian variabel partisipasi anggaran menunjukkan bahwa skor jawaban responden berada pada tingkat partisipasi yang tinggi.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Region VII. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan variabel motivasi (X_2) memiliki t_{hitung} sebesar 2,369 dengan nilai signifikan 0,022 sedangkan nilai t_{tabel} 2,042 dengan

signifikansi 0,05. Nilai t_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari nilai t_{tabel} dan tingkat signifikan variabel motivasi lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal yang sama juga dapat dilihat dari hasil pengujian statistik deskriptif untuk variabel motivasi dengan nilai kisaran teoritis 6-30, kisaran aktual terendah 20 dan tertinggi 30, nilai rata-rata 24,71 dan standar deviasi 2,292. Dengan demikian untuk variabel motivasi menunjukkan bahwa skor jawaban responden berada pada tingkat motivasi yang cukup bersemangat.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini dilakukan pada satu instansi saja yaitu PT Pertamina (Persero) Region VII. Oleh karena itu, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk objek di luar penelitian. Hasil penelitian mungkin akan berbeda untuk perusahaan lain.
2. Penarikan kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis, sehingga kemungkinan terjadinya bias akibat perbedaan situasi dan kondisi responden saat mengisi kuesioner tidak dapat dikontrol. Selain itu, kemungkinan perbedaan interpretasi atas pernyataan kuesioner dapat menyebabkan terjadinya bias dalam pengisian kuesioner.

5.3 Saran

Beberapa saran dan rekomendasi dari peneliti sebagai berikut.

1. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas variabel yang digunakan dalam mengukur pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
2. Pengamatan langsung kepada objek penelitian juga disarankan untuk menghindari *response bias* akibat penggunaan kuesioner.
3. Untuk peneliti sejenis yang akan datang disarankan agar tidak melakukan penelitian serupa hanya pada satu instansi saja, tetapi bisa untuk beberapa instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Salemba Empat. Jakarta.
- Amirullah dan Haris Budiyono. 2004. *Pengantar manajemen*. Edisi kedua, Graham Ilmu, Yogyakarta.
- Apryandi. 2011. *Pengaruh Informasi Asimetri Terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dengan Budgetary Slack*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Budiman, Muh. Irfan, 2008. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT HADJI KALLA*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Bz, Fazli Syam dan Muslim A. Djalil. 2006. Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran: Interaksi Antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Orientasi Manajerial (Suatu Penelitian Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam). *Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang*.
- Darwis, Herman. 2012. *Penganggaran Partisipatif: Meningkatkan Kinerja atau Mendorong Perilaku Disfungsional*, (online), <http://hermandarwis.blogspot.com/2012/02/penganggaran-partisipatif-meningkatkan.html>, diakses 13 Febuari 2013)
- Fakultas Ekonomi dan Bisnis. 2012. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Makassar.
- Garrison dan Noreen. 2000. *Akuntansi manajerial*. Terjemahan Totok Budi Santoso. Buku satu, Salemba Empat, Jakarta.
- , 2000. *Akuntansi manajerial*. Terjemahan Totok Budi Santoso. Buku dua, salemba Empat, Jakarta.
- Gunawan, Adisaputro dan Marwan Asri. 1993. *Angaran Perusahaan*. Edisi Ketiga, BPFE- Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Hansen, Don R. dan M.M. Mowen. 2000. *Management Accounting*. Fifth Edition Sount-Western College Publishing.
- Hapsari, Nanda. 2010. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

- Hasibuan, Malayu, SP. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ichsan, Randhy. 2013. *Teori Agensi (Agency Theory)*. (<http://bungrandhy.wordpress.com/2013/01/12/teori-keagenan-agency-theory/>, diakses 20 Febuari 2013).
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo.1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPFEE, Yogyakarta.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak Muhammad. 2005. *Akuntansi Kepriilaku*. Salemba Empat, Jakarta.
- Jaya, Dino wulan. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Avia Avian*. Skripsi Fakultas Ekonomi Veteran.
- Jogiyanto, H. M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFEE-UG.
- Kerlinger, Fred N, 1990. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, (Edisi Bahas Indonesia, Alih Bahasa Londung K.Simatupang), Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Marani dan Supomo. 2003. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Journal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 2, Januari 2003.
- Mardiasmo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Yogyakarta.
- Mattola, Ridwan. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Yogyakarta: BP-STIE YKPN.
- Nawawi, Hadari. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Nurfitriana. 2011. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Semen Bosowa Maros*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Putra, Haryadi. 2011. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
- Riyadi, Slamet. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi.*, Vol. 3 No. 2 Juli

- Robbins dan Jugde. 2009. *Perilaku organisasi*. Terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. Buku satu, Salemba Empat, Jakarta.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.
- Soetrisno. 2010. *Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi Revisi, Cetakan Ke empatbelas, Alfabeta, Bandung.
- Sultrayani. 2007. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Konflik Peran Pada Kinerja Akuntansi Dalam Perspektif Akuntansi Keprilakuan (Studi Empiris Pada Staf Akuntansi Perusahaan Perdagangan dan Jasa Skala Sedang dan Besar Di Kota Makassar*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Susilowati, Dwi Sakti dan Bachtiar Arief. 1998. Analisis Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif, Motivasi, dan Kinerja Manajerial. *JAAI (Vol. 2 No 1. Juni)*
- Wasisto, A. dan Sholihin, M. 2004. Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. *SNA VII*.
- Winesty, Vola. 2012. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT HADJI KALLA*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Wiryono dan Raharjo. 2007. "Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial". *Jurnal KINERJA, Volume 11, No.1, Th. 2007: Hal. 50-63*

LAMPIRAN I**BIODATA****Identitas Diri**

Nama : Ardila Prisilia Kawinda
Tempat, Tanggal Lahir : Makassar, 18 November 1990
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat Rumah : Citra Sudiang Indah Blok Y4/18
Telpon Rumah dan HP : 0411-556345/082348738338
Alamat *E-mail* : ardilakawinda@yahoo.com

Riwayat Pendidikan

- Pendidikan Formal:
 1. TK Angkasa 3 Lanud Hasanuddin Maros
 2. SD Negeri Mandai
 3. SMP Negeri 9 Makassar
 4. SMA Disamakan Angkasa Maros
- Pendidikan Nonformal:

Riwayat Prestasi

- Prestasi Akademik : -
- Prestasi Non akademik : -

Pengalaman Organisasi

- Organisasi : GMKI
- Kerja : -

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, 23 Januari 2014

Ardila Priisilia Kawinda

LAMPIRAN II

PETA TEORI

No	Penulis/Topik/Judul Buku	Tujuan Penelitian	Konsep/Teori/Hipotesis	Variabel Penelitian dan Teknk Analisis	Hasil Penelitian/Isi Buku
1.	Nurfitriana, 2011, Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros	Menguji secara empiris pengaruh partisipatif dalam penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Haji Kalla	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akuntansi Keprilakuan 2. Partisipasi 3. Anggaran 4. Motivasi 5. Kinerja 	Variabel: <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi 2. Motivasi 3. Kinerja Teknik Analisis: Analisis Regresi Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif tetapi tidak signifikan (lemah) terhadap Karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan (lemah) terhadap kinerja karyawan
2.	Soetrisno, 2010, Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. 2. Menganalisis pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. 3. Menganalisis pengaruh pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teori Ekspektansi 2. Teori Penetapan Tujuan 3. Partisipasi anggaran 4. Motivasi 5. Pelimpahan Wewenang 6. Kinerja 	Variabel: <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran 2. Motivasi 3. Pelimpahan wewenang 4. Kinerja Teknik Analisis: Analisis Regresi Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin aktif keterlibatan para pengguna anggaran dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial semakin tinggi. 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. 3. Pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya

		kinerja manajerial.			semakin ada pelimpahan wewenang yang jelas maka semakin tinggi kinerja manajerial.
3.	Haryadi Putra, 2011, Pengaruh Partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variable moderating	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial 2. Untuk mengetahui sejauh mana motivasi dalam mempengaruhi interaksi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggaran 2. Partisipasi 3. Motivasi 4. Kinerja <p>dalam</p>	<p>Variabel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi 2. Motivasi 3. Kinerja <p>Teknis analisis : Analisis Regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan gambaran bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga akan lebih memotivasi manajer untuk berperan aktif dalam penyusunan anggaran karena dapat mempengaruhi kinerja mereka. 2. Memberikan gambaran bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial
4.	I made sarjana, luh mei wahyuni, I made sura ambarajaya, Pengaruh, anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial	Memperoleh kejelasan mengenai hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial melalui kesenjangan anggaran, motivasi, dan job relevant	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggaran 2. Partisipasi dalam penyusunan anggaran 3. Kinerja 4. Kesenjangan anggaran 5. Motivasi 	<p>Variabel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja manajerial 2. Anggaran partisipatif 3. Kesenjangan anggaran 4. Motivasi 5. Job relevant 	Anggaran partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui kesenjangan anggaran, motivasi dan job relevant information.

	pada PT. Angkasa pura 1 bali	information	6. Job relevant information	information Teknik Analisis: Analisis Regresi	
5.	Slamet Riyadi, pengaruh desentralisasi, motivasi, dan Partisipasi anggaran terhadap kinerja Manajerial pada perusahaan manufaktur yang Terdaftar di bursa efek jakarta	Untuk mengetahui pengaruh desentralisasi, motivasi, dan Partisipasi anggaran terhadap kinerja Manajerial pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di bursa efek jakarta	1. Desentralisasi 2. Motivasi 3. Partisipasi anggaran 4. Kinerja manajerial	Variabel: 1. Desentralisasi 2. Motivasi 3. Partisipasi anggaran 4. Kinerja manajerial Teknik Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa dari 10 (sepuluh) hipotesis yang diajukan, terdapat tiga hipotesis yang tidak signifikan yaitu hipotesis 1, 7, dan 9, sedangkan hipotesis lainnya memberikan hasil yang signifikan.
6.	Vola, Winesty, 2012, Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT HADJI KALLA	Untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT HADJI KALLA	1. Partisipasi dalam Penyusunan anggaran 2. Motivasi 3. Lingkungan Kerja 4. Kinerja Karyawan	Variabel: 1. Partisipasi anggaran 2. Motivasi 3. Lingkungan Kerja 4. Kinerja Karyawan	1. variabel partisipasi penyusunan anggaran yang berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. 2. Variabel motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel

				Teknik Analisis: Analisis Regresi	kinerja karyawan.
7.	Fazli Syam BZ, SE, M.Si, AK dan Drs. Muslim A. Djalil, MBA, 2006, Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran: interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Orientasi Manajerial (suatu penelitian Empiris pada Perguruan tinggi Negeri dan Swasta di provinsi Nanggroe Aceh Darussalam).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap konflik peran yang dialami manajer yang memiliki orientasi profesional yang tinggi. 2. Pengaruh orientasi manajerial terhadap kemungkinan timbulnya konflik peran yang terjadi pada para manajer yang memiliki orientasi profesional yang tinggi dan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. 3. Pengaruh penggunaan anggaran sebagai dasar kinerja terhadap konflik peran yang dialami manajer yang memiliki orientasi profesional yang tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik peran 2. Orientasi Profesional 3. Orientasi Manajerial 4. Partisipasi Anggaran 	<p>Variabel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi Profesional 2. Partisipasi dan penggunaan Anggaran 3. Orientasi Manajerial 4. Konflik Peran <p>Teknik analisis : Analisis Regresi dengan Interaksi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi professional akan memberi pengaruh terhadap konflik peran terutama jika dimoderasi oleh orientasi manajerial. 2. Hasil penelitian ini juga merekomendasikan bahwa pada perguruan tinggi hendaknya memisahkan antara orientasi manajerial agar tidak terjadi konflik peran. Namun harus juga dipertimbangkan seberapa besar konflik peran yang terjadi untuk mencegah timbulnya ambiguitas peran.

		4. Pengaruh orientasi manajerial terhadap kemungkinan timbulnya konflik peran yang terjadi pada para manajer yang mempunyai orientasi profesional yang tinggi dan yang diukur dengan menggunakan anggaran.			
--	--	--	--	--	--

LAMPIRAN III

KUESIONER

PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah semua nomor dalam kuesioner ini
2. Beri tanda *tick mark* (✓)
3. Pilihlah jawaban:
 - a. Sangat tidak setuju (STS)
 - b. Tidak setuju (TS)
 - c. Kurang setuju (KS)
 - d. Setuju (S)
 - e. Sangat setuju (SS)

Sebelum menjawab pertanyaan-pertanyaan saya mohon bapak/ibu mengisi data diri dengan member tanda *tick mark* (✓) pada pilihan yang ada:

Jenis Kelamin : Laki-laki
 Perempuan

Pendidikan terakhir : SD Diploma 3 Lainnya.....
 SLTP Strata 1
 SMU Strata 2

Pertanyaan umum: pertanyaan ini dijawab dengan memberikan tanda *tick mark* (✓) pada pilihan yang tepat.

Pertanyaan umum:

1. Tanggapan bapak/ibu terhadap sistem anggaran “Top Down Approach” (anggaran yang ditetapkan oleh atasan tanpa melibatkan unit-unit kerja atau pelaksana anggaran)

Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

2. Tanggapan bapak/ibu terhadap sistem anggaran "*Bottom Up Approach*" (anggaran yang disusun berdasarkan usulan dari unit-unit kerja kepada atasan untuk ditetapkan)

Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

3. Tanggapan bapak/ibu mengenai adanya kepercayaan atasan terhadap bawahan dalam hal pelaksanaan tugas

Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

Pertanyaan khusus:

1. Keterlibatan bapak/ibu dalam menyusun anggaran

Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

2. Sikap bapak/ibu terhadap bawahan dalam menyusun anggaran

- a. Bapak/ibu meminta pendapat bawahan

Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

- b. Adanya usulan perbaikan anggaran dari bawahan

Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

3. Setujukah bapak/ibu mengenai pemberian penghargaan dalam pencapaian efisiensi anggaran ?

- a. Pemberian penghargaan diberikan oleh bapak/ibu

Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

- b. Pemberian penghargaan diberikan kepada bawahan bapak/ibu

Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

4. Jika tidak mencapai efisiensi anggaran, setujukah bapak/ibu mengenai pemberian sanksi ?
- a. Pemberian sanksi diberikan kepada bapak/ibu
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
- b. Pemberian sanksi diberikan kepada bawahan bapak/ibu
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
5. Sikap bapak/ibu terhadap tugas yang diberikan dari atasan berkaitan dengan pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan usulan bapak/ibu terdahulu
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
6. Pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan usulan bapak/ibu yang terdahulu akan menambah semangat kerja
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
7. Tanggapan terhadap tugas dari atasan yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran yang direvisi lebih besar dari usulan bapak/ibu yang terdahulu
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
8. Pelaksanaan anggaran yang direvisi lebih besar dari usulan bapak/ibu yang terdahulu akan menambah semangat kerja
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
9. Tanggapan terhadap tugas dari atasan berkaitan dengan pelaksanaan anggaran yang direvisi lebih kecil dari usulan bapak/ibu yang terdahulu
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
10. Pelaksanaan anggaran yang direvisi lebih kecil dari usulan bapak/ibu yang terdahulu akan menambah semangat kerja
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
11. Saya mendapat kesempatan mengerjakan tugas sendiri
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

12. Saya mendapat kesempatan mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
13. Kemampuan atasan saya dalam mengambil keputusan sangat baik
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
14. Gaji saya sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
15. Ada kesempatan untuk mencoba metode kerja sendiri dalam mengerjakan tugas
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
16. Saya merasa puas atas pekerjaan yang saya peroleh
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
17. Saya melakukan lebih banyak usaha untuk pekerjaan yang saya lakukan
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
18. Saya mendokumentasikan pekerjaan dengan lebih baik
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
19. Saya sering melakukan inovasi untuk menyelesaikan pekerjaan
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
20. Saya menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan waktu yang telah ditargetkan
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
21. Saya tidak melakukan perubahan pada apa yang saya lakukan
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju
22. Saya mengevaluasi kinerja saya secara keseluruhan
- Sangat tidak Tidak setuju Kurang Setuju Setuju Sangat setuju

LAMPIRAN IV

HASIL UJI VALIDITAS

PARTISIPASI ANGGARAN

Correlations

	PA1	PA2a	PA2b	PA3a	PA3b	PA4a	PA4b	PA5	PA6	PA7	PA8	PA9	PA10	Total
PA1 Pearson Correlation	1	.191	.265	-.016	.131	.113	.063	.033	.161	.348*	.245	.165	.361*	.427**
PA1 Sig. (2-tailed)		.209	.078	.917	.393	.460	.682	.830	.289	.019	.105	.278	.015	.003
PA1 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
PA2a Pearson Correlation	.191	1	.913**	.341*	.096	.160	.022	.482**	.370*	.434**	.225	.365*	.318*	.597**
PA2a Sig. (2-tailed)	.209		.000	.022	.532	.293	.888	.001	.012	.003	.138	.014	.033	.000
PA2a N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
PA2b Pearson Correlation	.265	.913**	1	.297*	.035	.252	.095	.420**	.308*	.405**	.208	.463**	.382**	.639**
PA2b Sig. (2-tailed)	.078	.000		.048	.820	.095	.536	.004	.039	.006	.171	.001	.010	.000
PA2b N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
PA3a Pearson Correlation	-.016	.341*	.297*	1	.656**	.347*	.188	.502**	.331*	.279	.198	.057	-.066	.446**
PA3a Sig. (2-tailed)	.917	.022	.048		.000	.019	.217	.000	.026	.064	.193	.712	.667	.002
PA3a N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
PA3b Pearson Correlation	.131	.096	.035	.656**	1	.327*	.266	.362*	.135	.142	.109	.090	-.018	.391**
PA3b Sig. (2-tailed)	.393	.532	.820	.000		.028	.077	.015	.375	.354	.477	.557	.906	.008
PA3b N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
PA4a Pearson Correlation	.113	.160	.252	.347*	.327*	1	.763**	.383**	.196	.407**	.162	.452**	.139	.662**
PA4a Sig. (2-tailed)	.460	.293	.095	.019	.028		.000	.009	.197	.005	.288	.002	.363	.000
PA4a N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
PA4b Pearson Correlation	.063	.022	.095	.188	.266	.763**	1	.242	.095	.422**	.189	.488**	.144	.579**

	Sig. (2-tailed)	.682	.888	.536	.217	.077	.000		.109	.535	.004	.215	.001	.344	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.033	.482**	.420**	.502**	.362*	.383**	.242	1	.699**	.386**	.378*	.251	.140	.633**
PA5	Sig. (2-tailed)	.830	.001	.004	.000	.015	.009	.109		.000	.009	.010	.096	.358	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.161	.370*	.308*	.331*	.135	.196	.095	.699**	1	.258	.512**	.045	.245	.529**
PA6	Sig. (2-tailed)	.289	.012	.039	.026	.375	.197	.535	.000		.087	.000	.767	.104	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.348*	.434**	.405**	.279	.142	.407**	.422**	.386**	.258	1	.463**	.363*	.283	.678**
PA7	Sig. (2-tailed)	.019	.003	.006	.064	.354	.005	.004	.009	.087		.001	.014	.059	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.245	.225	.208	.198	.109	.162	.189	.378*	.512**	.463**	1	-.040	.374*	.532**
PA8	Sig. (2-tailed)	.105	.138	.171	.193	.477	.288	.215	.010	.000	.001		.796	.011	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.165	.365*	.463**	.057	.090	.452**	.488**	.251	.045	.363*	-.040	1	.381**	.610**
PA9	Sig. (2-tailed)	.278	.014	.001	.712	.557	.002	.001	.096	.767	.014	.796		.010	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.361*	.318*	.382**	-.066	-.018	.139	.144	.140	.245	.283	.374*	.381**	1	.610**
PA10	Sig. (2-tailed)	.015	.033	.010	.667	.906	.363	.344	.358	.104	.059	.011	.010		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.427**	.597**	.639**	.446**	.391**	.662**	.579**	.633**	.529**	.678**	.532**	.610**	.610**	1
Total	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.002	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

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

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

MOTIVASI KARYAWAN

Correlations

		Motivasi1	Motivasi2	Motivasi3	Motivasi4	Motivasi5	Motivasi6	Total
Motivasi1	Pearson Correlation	1	.519**	.250	.289	.272	.098	.636**
	Sig. (2-tailed)		.000	.098	.055	.071	.521	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Motivasi2	Pearson Correlation	.519**	1	.270	.262	.616**	.114	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000		.073	.083	.000	.457	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Motivasi3	Pearson Correlation	.250	.270	1	.479**	.023	.393**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.098	.073		.001	.880	.008	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Motivasi4	Pearson Correlation	.289	.262	.479**	1	.174	.546**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.055	.083	.001		.252	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Motivasi5	Pearson Correlation	.272	.616**	.023	.174	1	.140	.619**
	Sig. (2-tailed)	.071	.000	.880	.252		.358	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Motivasi6	Pearson Correlation	.098	.114	.393**	.546**	.140	1	.575**
	Sig. (2-tailed)	.521	.457	.008	.000	.358		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Total	Pearson Correlation	.636**	.757**	.584**	.677**	.619**	.575**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45

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

KINERJA KARYAWAN

Correlations

		Kinerja1	Kinerja2	Kinerja3	Kinerja4	Kinerja5	Kinerja6	Total
Kinerja1	Pearson Correlation	1	.365*	.405**	.217	.264	.298*	.677**
	Sig. (2-tailed)		.014	.006	.153	.080	.047	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Kinerja2	Pearson Correlation	.365*	1	.194	.491**	.199	.102	.577**
	Sig. (2-tailed)	.014		.201	.001	.189	.505	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Kinerja3	Pearson Correlation	.405**	.194	1	.403**	.239	.317*	.674**
	Sig. (2-tailed)	.006	.201		.006	.113	.034	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Kinerja4	Pearson Correlation	.217	.491**	.403**	1	.264	.321*	.673**
	Sig. (2-tailed)	.153	.001	.006		.079	.032	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Kinerja5	Pearson Correlation	.264	.199	.239	.264	1	.488**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.080	.189	.113	.079		.001	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Kinerja6	Pearson Correlation	.298*	.102	.317*	.321*	.488**	1	.643**
	Sig. (2-tailed)	.047	.505	.034	.032	.001		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
Total	Pearson Correlation	.677**	.577**	.674**	.673**	.634**	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45

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

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

LAMPIRAN V

HASIL UJI REABILITY

Scale: reliability (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	13

Scale: Reliability (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	6

Scale: Reliability (Y)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	6

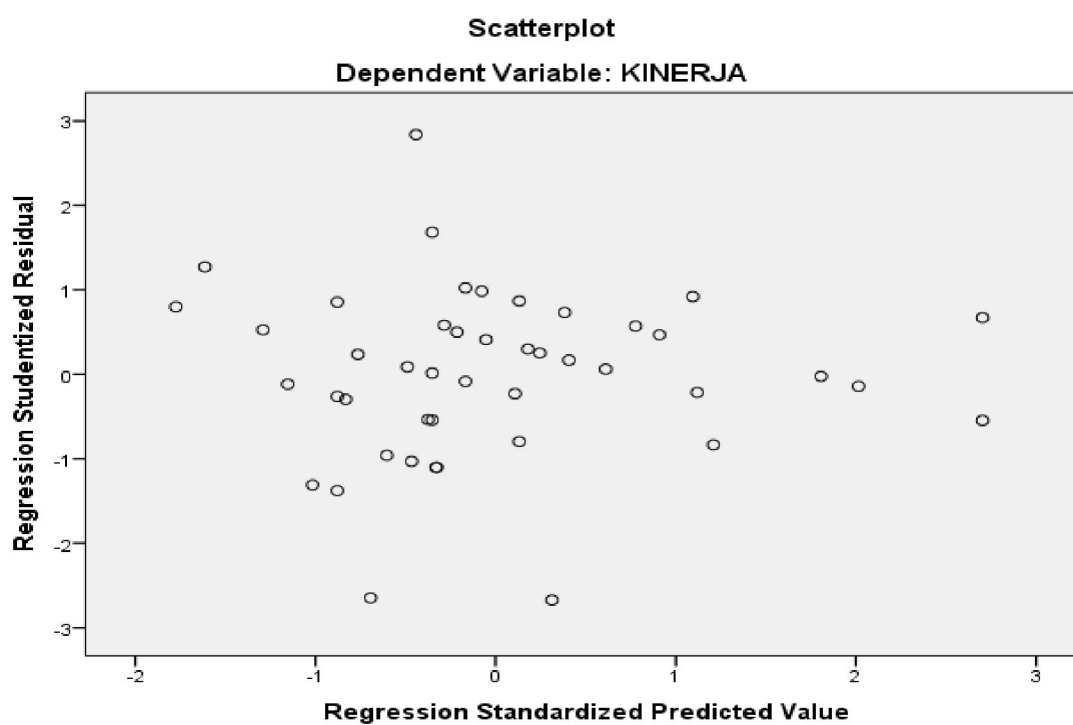
LAMPIRAN VI

HASIL UJI ASUMSI KLASIK

HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
.998	1.002
.998	1.002

HASIL UJI HETEROSKEDESTISITAS



Uji Glejser

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,437	2,727		1,994	,053
1 PA	-,036	,035	-,155	-1,033	,307
MO	-,083	,078	-,159	-1,059	,296

a. Dependent Variable: ABRESID

LAMPIRAN VII

HASIL UJI REGRESI

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MO, PA ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.471 ^a	.222	.185	1.834	1.393

a. Predictors: (Constant), MO, PA

b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.754	4.214		2.077	.044		
	PA	.132	.054	.330	2.420	.020	.998	1.002
	MO	.286	.121	.323	2.369	.022	.998	1.002

a. Dependent Variable: KINERJA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KINERJA	23.31	2.032	45
PA	56.84	5.085	45
MO	24.71	2.292	45

LAMPIRAN VIII

R table (Pearson Product Moment) (Level of Significance 0.05 and 2 Tailed)

N	r	N	r
3	0.997	41	0.308
4	0.950	42	0.304
5	0.878	43	0.301
6	0.811	44	0.297
7	0.755	45	0.294
8	0.707	46	0.291
9	0.666	47	0.288
10	0.632	48	0.285
11	0.602	49	0.282
12	0.576	50	0.279
13	0.553	51	0.276
14	0.532	52	0.273
15	0.514	53	0.270
16	0.497	54	0.268
17	0.482	55	0.265
18	0.468	56	0.263
19	0.456	57	0.261
20	0.444	58	0.258
21	0.433	59	0.256
22	0.423	60	0.254
23	0.413	61	0.252
24	0.404	62	0.250
25	0.396	63	0.248
26	0.388	64	0.246
27	0.381	65	0.244
28	0.374	66	0.242
29	0.367	67	0.240
30	0.361	68	0.239
31	0.355	69	0.237
32	0.349	70	0.235
33	0.344	71	0.233
34	0.339	72	0.232
35	0.334	73	0.230
36	0.329	74	0.229
37	0.325	75	0.227
38	0.320	76	0.226
39	0.316	77	0.224
40	0.312	78	0.223
41	0.308	79	0.221
42	0.304	80	0.220

Sumber: SPSS

LAMPIRAN IX***t Table Statistics***