



MOTIVASI INSTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK  
SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* DALAM HUBUNGAN  
ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
DAN KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris pada Jenjang Manajerial di Lingkungan Universitas Jember)

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember



Oleh:

*Alina Muskania*

NIM : 990810301326

Hadiah  
Pembelian

Tgl. 06 NOV 2003

fat

Klass

618.1

MUL  
m

e.1

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER

2003



## JUDUL SKRIPSI

MOTIVASI INSTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK SEBAGAI  
VARIABEL *MODERATING* DALAM HUBUNGAN ANTARA  
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris Pada Jenjang Manajerial di Lingkungan Universitas Jember)

Yang dipersiapkan dan di susun oleh :

Nama : Alina Mulkania  
N.I.M : 990810301326  
Jurusan : Akuntansi / S-1

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal

29 SEP 2003

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan  
guna memperoleh gelar *S a r j a n a* dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas  
Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

Ketua,

Drs. Wasito, M.Si, Ak  
Nip. 131 966 372

Anggota,

M. Miqdad, SE, MM, Ak  
Nip. 132 133 391

Sekretaris,

Alfi Arief, SE, Ak  
Nip. 132 232 793

Anggota II,

Dra. Yosefa S., M.Som, Ak  
Nip. 131 884 898



Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,

Drs. H. Liakp, SU

Nip. 130 531 976





**LEMBAR PERSETUJUAN**

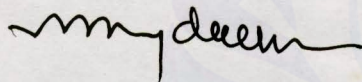
Judul Skripsi : Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Sebagai Variabel  
*Moderating* dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan  
Anggaran Dan Kinerja Manajerial

Nama : Alina Mulkania

NIM : 990810301326

Jurusan : Akuntansi

**Pembimbing I**



M. Miqdad, SE, MM, Ak

NIP 132 133 391

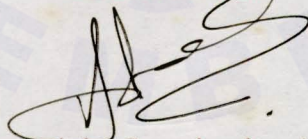
**Pembimbing II**



Dra. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak

NIP 131 884 898

**Ketua Jurusan**



Drs. Djoko Supadmoko, Ak

NIP 131 386 654

Tanggal Persetujuan :



MOTTO

*"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu selalu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakumlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hanya kepada-Nyalah hendaknya kamu berharap"*

*(QS. Alam Nasyroh 6-8)*

*"Allah menjadikan pertolongan itu untuk menggembirakanmu dan untuk menentramkan hatimu. Dan Kemenangan itu hanya (datangnya) dari Allah Yang Maha Perkasa Lagi Maha Bijaksana"*  
*(QS. Ali Imron 126)*

*"Jika Allah menolongmu (memenangkanmu), maka tidak ada orang yang akan mengalahkanmu"*

*(QS. Ali Imron 160)*

*"Dengan Ilmu kehidupan menjadi mudah. Dengan seni kehidupan menjadi halus. Dengan agama kehidupan menjadi bermakna"*  
*(Prof. Dr. H. A. Mukti Ali)*



Kupersembahkan Karyaku Ini Pada :

Allah SWT, yang telah memberiku *so many chance, miracle,*  
*and happiness* serta kesempatan untuk  
*hidup in this beautifull world*

Ayahanda Soekartono dan Ibunda Herawati  
terima kasih yang tiada habisnya atas semua dukungan, kepercayaan, doa,  
dan kasih sayang yang gak bisa kehitung banyaknya

Kakakku Yudi dan adekku AZIZ  
mudah-mudahan kalian bisa lebih baik, *thanks to joint with me and thank u*  
*very much for everything.*

Sohib-sohibku seperjuangan plus seangkatan  
*kesunwon yoo rék, ojo lali keep in touch*



**HALAMAN PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Alina Mulkania  
NIM : 990810301326  
Jurusan : Akuntansi /S-1

Menyatakan bahwa

Judul Skripsi : Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Sebagai Variabel  
*Moderating* dalam Hubungan Antara Partisipasi  
Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial

**Adalah murni hasil karya penulis dan bukan merupakan penjiplakan dari karya penelitian lain.**

Penulis,

(Alina Mulkania)



## ABSTRACT

*Most of accounting studies had examined the relationship between participation in budgeting process and managerial performance. The result showed that the relationships were not consistent. The conflicting evidence may reflect the influence of a contingent variable. This study examined influence of internal motivation as moderating variable in the relationship between participation in budgeting process and managerial performance, and also influence of external motivation as moderating variable in the relationship between participation in budgeting and managerial performance.*

*The research was carried out at managerial level at faculties of Jember University. The research sample selected using stratified random sampling. This sample was counted using Earl formula and got 61 respondents. The data were collected using questionnaire, and the responses from 61 managers (59%) were analyzed by using multiple regression with interaction approach.*

*The result indicated that interaction between participation in budgeting process and internal motivation did not affect managerial performance, and external motivation was not found to have a significant effect on the relationship between participation in budgeting process and managerial performance. In other word we can see that both of the hypothesis were not accepted, proved by  $p > 0,05$ , which in the interaction on hypothesis one have significant 0,694 and hypothesis two have significant 0,645.*

*For the next study hoped to try other variable like personality and culture moderating variable (Mia on Riyadi, 1998).*

*Key words: internal motivation, external motivation, participation in budgeting process and managerial performance.*



## ABSTRAK

Banyak penelitian yang meneliti hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil yang diperoleh menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Perbedaan hasil tersebut memungkinkan dimasukkannya variabel kontinjensi. Variabel kontinjensi yang digunakan adalah variabel *moderating*. Penelitian ini menguji motivasi intrinsik sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan juga menguji motivasi ekstrinsik sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian dilakukan pada jenjang manajerial di fakultas-fakultas di Universitas Jember. Sampel penelitian diambil dengan metode acak strata. Sampel dihitung dengan rumus Earl dan diperoleh 61 responden sebagai sampel. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, dan jawaban dari 61 manajer (59 %) dianalisa dengan menggunakan regresi berganda dengan pendekatan interaksi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi intrinsik tidak mempengaruhi kinerja manajerial, dan motivasi ekstrinsik tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan kata lain kedua hipotesis yang diajukan tidak diterima, terlihat dari nilai  $p > 0,05$ , dimana signifikansi hipotesis satu sebesar 0,694 dan hipotesis dua signifikasinya sebesar 0,645.

Pada penelitian mendatang perlu mencoba memasukkan variabel-variabel lain seperti personalitas dan budaya sebagai variabel *moderating* (Mia dalam Riyadi, 1998).

Kata kunci: motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Sebagai Variabel *Moderating* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Jenjang Manajerial di Lingkungan Universitas Jember)” yang dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Terwujudnya penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak, baik secara materiil maupun spirituil, karenanya dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak **Drs. H. Liakip**, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak **M. Miqdad, SE, MM, Ak** selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu **Dra. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak** selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan banyak bantuan dan bimbingan sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan.
3. Semua Bapak dan Ibu dosen akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Keluargaku tercinta (Bpk. **Drs. Soekartono** dan Ibu **Dra. Herawati**), terima kasih atas dukungan, doa dan kepercayaan yang telah diberikan padaku.
5. Saudara-saudaraku tersayang kakakku Muhammad “*Yudi*” Suprayudi dan Adekku Aziz “*Ajis*” Wakiyono.
6. Sahabat-sahabatku tercinta: *Okta Prima* (makasih atas semua *care and attentionnya*), *Ayu* (makasih buat dorongannya), *Yulliya* (yang *on time yach*), *Hapsari* (temukan cintamu juga temanku, thanks kasetnya), *stay with me as my forever friend*.



7. Anak-anak anggaran : **Dewi “Pop”** (thanks buat bantuan metodologinya yang kemaren), **Mbak Cicis** (makasih buat transportasinya yaa..plus bantuan yang lainnya), terakhir buat **Vera “Peya”** (thanks udah mau anter-anter aku).
8. Teman-teman angkatan '99 yang paling mengesankan, moga-moga kalian tetap jaya. (Makasih buat kebersamaannya, jangan lupa bikin *mailing list* yach).
9. Bamboo Leo Crew (**mas Pepenk, mas Edy dan mas Doni**), trims atas bantuannya selama ini, utamané bantuan *editing*.
10. Almamaterku tercinta.
11. Semua pihak yang tidak dapat kusebutkan satu persatu yang telah ikut berperan dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis sangat berterimakasih atas saran dan kritik yang bersifat membangun. Penulis juga berharap, meskipun penulisan skripsi ini jauh dari sempurna namun sedikit banyak dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, Juli 2003

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	5
2.2 Landasan Teori.....	6
2.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	6
2.2.2 Pendekatan Kontinjensi.....	12
2.2.3 Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik.....	13
2.2.4 Kinerja Manajerial.....	18
2.3 Kerangka Penelitian.....	20
2.4 Hipotesis Penelitian.....	21



## III. METODE PENELITIAN

3.1 Sumber Dan Metode Pengumpulan Data .....	22
3.2 Populasi dan Sampel .....	23
3.2.1 Populasi Penelitian.....	23
3.2.2 Sampel Penelitian.....	23
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	25
3.3.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1).....	25
3.3.2 Motivasi Intrinsik (X2).....	26
3.3.3 Motivasi Ekstrinsik (X3).....	26
3.3.4 Kinerja Manajerial (Y).....	26
3.4 Teknik Pengujian Data.....	27
3.4.1 Uji Validitas .....	27
3.4.2 Uji Reliabilitas .....	28
3.5 Metode Analisis Data .....	28
3.5.1 Analisis Deskriptif.....	28
3.5.2 Pengujian Asumsi Klasik .....	28
3.5.2.1 Uji Normalitas Data.....	28
3.5.2.2 Uji Multikolinearitas .....	29
3.5.2.3 Uji Homoskedastisitas .....	30
3.5.2.4 Uji Autokorelasi .....	30
3.5.3 Analisis Regresi Berganda.....	30
3.6 Uji Hipotesis .....	31

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif .....	32
4.1.1 Gambaran Umum Responden .....	32
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	34
4.2 Teknik Pengujian Data.....	35
4.2.1 Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas .....	35
4.2.1.1 Uji Validitas .....	35
4.2.1.2 Uji Reliabilitas .....	36
4.3 Analisis Data .....	37



4.3.1 Uji Asumsi Klasik .....	37
4.3.1.1 Uji Normalitas data .....	37
4.3.1.2 Uji Multikolinearitas .....	38
4.3.1.3 Uji Homoskedastisitas .....	39
4.3.2 Analisis Regresi Berganda .....	40
4.3.2.1 Pengujian Hipotesis Satu (H1) .....	40
4.3.2.2 Pengujian Hipotesis Dua (H2) .....	41
V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan .....	43
5.2 Keterbatasan .....	43
5.3 Saran .....	44
DAFTAR PUSTAKA .....	45
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Penyebaran Populasi Dan Sampel Berdasarkan Strata .....	25
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian.....	32
Tabel 4.2 Karakteristik Responden .....	33
Tabel 4.3 Hasil Statistik Deskriptif .....	34
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Instrumen .....	36
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	37
Tabel 4.6 Hasil Uji Kolmogorov Smirnov .....	38
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikoinieritas Hipotesis Satu .....	39
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikoinieritas Hipotesis Dua.....	39
Tabel 4.9 Hasil Uji Homoskedastisitas .....	40
Tabel 4.10 Interaksi Antara Partisipasi Anggaran Dengan Motivasi Intrinsik Mempengaruhi Kinerja Manajerial .....	41
Tabel 4.11 Interaksi Antara Partisipasi Anggaran Dengan Motivasi Ekstrinsik Mempengaruhi Kinerja Manajerial.....	41



**DAFTAR GAMBAR**

Halaman

GAMBAR 2.1 Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Sebagai Variabel  
Moderating..... 20





**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Kuisisioner
- Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas
- Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Hasil Uji Normalitas Data
- Lampiran 6 Hasil Uji Homoskedastisitas
- Lampiran 7 Hasil Uji Hipotesis Satu (H1)
- Lampiran 8 Hasil Uji Hipotesis Dua (H2)
- Lampiran 9 Kartu Konsultasi
- Lampiran 10 Surat Ijin Penelitian



## I. PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi, baik teknologi informasi maupun teknologi industri yang tidak lepas dari tingkat profesionalisme sumber daya manusianya, mengalami kemajuan yang cukup pesat. Keadaan ini disebabkan adanya usaha dari setiap organisasi baik organisasi publik maupun organisasi swasta untuk memaksimalkan “customer value” dari pemegang saham (*stockholder*) dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

Pada sejumlah organisasi untuk mencapai keunggulan yang berkesinambungan, tidak lagi hanya tergantung pada teknologi, tetapi lebih menekankan pada bagaimana organisasi tersebut mengelola tenaga kerja atau sumber daya manusianya (Preffer dalam Sigit, 2002).

Persaingan yang semakin global menuntut pihak manajemen untuk mampu mengelola organisasi secara efisien. Terwujudnya efisiensi bagi suatu organisasi tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki organisasi. Penganggaran (*budgeting*) merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajemen (Rosidi, 2000).

Sementara itu, pengendalian dalam organisasi sektor publik diantaranya meliputi teknik penyusunan anggaran, teknik ini menekankan pada aspek keuangan, terutama pengendalian biaya, dan teknik motivasi yang merupakan teknik yang dikaitkan dengan proses pengendalian manajemen adalah penetapan jumlah penghargaan kepada bawahan. Tujuan pengendalian di sektor publik adalah untuk pencapaian target tingkat kesejahteraan masyarakat (Bastian, 2001).

Organisasi memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting, agar tetap *survive* dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti saat ini. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjangnya (Hansen dan Mowen, 1997). Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar



manajemen dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Gordon, Welsch, dan Hilton dalam Nasir dan Amrul, 2002). Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun (Hansen dan Mowen, 2000).

Anggaran di sektor publik antara lain berfungsi sebagai hasil akhir proses penyusunan rencana kerja, sebagai mekanisme kerja antara atasan dan bawahan, alat pengendalian dan sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi. Tujuan anggaran sektor publik adalah sebagai alat akuntabilitas, alat manajemen dan instrumen kebijakan ekonomi (Bastian, 2001).

Efektifitas pelaksanaan anggaran terwujud bilamana didukung oleh orang-orang, baik para manajer maupun karyawan, yang ada dalam organisasi. Para manajer maupun karyawan secara bersama-sama atau sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran (Supomo dalam Poerwati, 2002).

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial merupakan salah satu bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan dalam literatur akuntansi perilaku selama empat dasawarsa terakhir (Riyadi dalam Poerwati, 2002), sehingga banyak menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap hubungan tersebut (Indriantoro dan Supomo dalam Poerwati, 2002). Hasil penelitian terdahulu



memberikan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan Indriantoro (1993) dalam Poerwati (2002) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sementara hasil penelitian Riyanto (1997) dan Supomo (1998) dalam Poerwati (2002) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara keduanya. Penelitian Bryan dan Locke (1967) dalam Fahrianta (2001) menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang (negatif). Govindarajan (dalam Murtiyani, 2000) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan pertentangan dari berbagai hasil penelitian tersebut dapat digunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) yang memungkinkan variabel-variabel lain menjadi faktor *moderating* (faktor yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel) atau *intervening* (faktor yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya), yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Shield dan Young dalam Poerwati, 2002).

Dalam penelitian ini, pendekatan kontinjensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara kedua variabel tersebut, yaitu dengan memasukkan variabel motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik dipilih dan digunakan sebagai variabel *moderating* berdasarkan pada pendapat Mitchell (dalam Riyadi, 1998) bahwa motivasi yang ada pada masing-masing manajer akan berbeda karena dipengaruhi oleh faktor-faktor lain baik internal maupun eksternal. Kemudian berdasarkan pada pendapat Ross (dalam Fahrianta, 2001) yang menyatakan bahwa pendidik dan ahli psikologi mendukung perbedaan yang jelas antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk lebih memahami perilaku manusia, serta berdasarkan pada pendapat Mohan dkk. (dalam Fahrianta, 2001) dari telaah literatur, yang menyatakan bahwa motivasi seharusnya dievaluasi dari bentuk intrinsik dan ekstrinsik.

Penelitian ini mengkaji ulang apa yang telah dilakukan peneliti sebelumnya dengan memfokuskan pada pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik



terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian terutama didasarkan pada penelitian Riyadi (1998). Perbedaan terletak pada penggunaan variabel *moderating*, sampel penelitian dan lokasi penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating*, mengambil sampel manajer perusahaan *profit oriented*. Penelitian ini mengambil sampel jenjang manajerial pada organisasi sektor publik dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai variabel *moderating*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan dari penelitian ini adalah apakah interaksi antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan motivasi intrinsik akan mempengaruhi kinerja manajerial, dan apakah interaksi antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan motivasi ekstrinsik akan mempengaruhi kinerja manajerial.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai variabel *moderating* mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, antara lain:

1. Memperjelas faktor kontinjensi dalam partisipasi penyusunan anggaran yang berhubungan dengan kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang dibahas dalam penelitian ini meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.
2. Laporan hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh mereka yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut atau ingin memperdalam masalah ini.
3. Menambah wawasan peneliti sendiri.



## II. TINJAUAN PUSTAKA



### 2.1 Penelitian Terdahulu

Brownell dan McInnes (dalam Riyadi, 1998) menguji tentang motivasi karyawan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, hasil yang ditemukan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan tidak berperan sebagai variabel *intervening*. Penelitian Brownell dan McInnes pada tahun 1986 ini dilakukan terhadap 108 responden manajer tingkat menengah dari berbagai fungsi pada tiga perusahaan manufaktur, dimana dua perusahaan bergerak dalam industri elektronik, dan satu perusahaan bergerak dalam industri baja.

Mia (dalam Riyadi, 1998) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan berperan sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Mia melakukan penelitian terhadap 83 manajer tingkat menengah dan rendah dari berbagai fungsi antara lain: penjualan, produksi, riset dan pengembangan, pembelian, pemeliharaan, administrasi, akuntansi dan keuangan pada perusahaan-perusahaan besar di Australia.

Riyadi (1998) melakukan penelitian tentang motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, hasilnya menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial, sementara itu interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial. Penelitian Riyadi dilakukan terhadap 340 manajer tingkat menengah dari berbagai fungsi pada perusahaan manufaktur yang berdomisili di Jawa Timur.

Fahrianta (2001) meneliti tentang pengaruh sistem penganggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial, dengan variabel *intervening* berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Penelitian dilakukan terhadap 600 manajer dan atau staf yang memimpin departemen fungsional dalam perusahaan manufaktur.



Poerwati (2002) meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel *moderating*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel *moderating*, tetapi motivasi tidak mempunyai pengaruh *moderating*. Penelitian Poerwati dilakukan terhadap 700 manajer dalam perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ (Bursa Efek Jakarta) dan dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory 2000*.

Penelitian ini dimotivasi oleh penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (1998). Perbedaan pokok penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada penggunaan variabel *moderating* dan sampel penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel *moderating* berupa motivasi dan pelimpahan wewenang dengan sampel manajer perusahaan manufaktur (perusahaan *profit oriented*), sedangkan penelitian ini mengambil sampel jenjang manajerial pada organisasi sektor publik dengan variabel *moderating* berupa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Welsch, Hilton dan Gordon dalam Amrul dan Nasir, 2002).

Anggaran, yang merupakan komponen utama dari perencanaan, adalah perencanaan keuangan untuk masa depan; anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 1999).

Menurut Lowe (dalam Muhammad, 2001) anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu yang direncanakan, yang terjadi di masa yang akan datang.

Sementara itu Anthony dan Reece (dalam Muhammad, 2001) berpendapat bahwa anggaran adalah suatu rencana yang rinci, yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang yang menunjukkan sumber



dan penggunaan sumber daya suatu organisasi dalam waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen, yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan dan merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi di masa mendatang yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif.

Fungsi anggaran sektor publik (Bastian, 2001) antara lain sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan di masa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antara atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.
6. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

Anthony, Dearden, dan Bedford (1993) menyatakan bahwa suatu anggaran memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik tersebut adalah:

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angka-angka ini mungkin didukung dengan satuan bukan keuangan (misalnya, unit terjual atau diproduksi).
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Mengandung komitmen manajemen, artinya para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab pencapaian sasaran yang dianggarkan.
4. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusunnya.
5. Setelah disetujui, anggaran tidak dapat dirubah kecuali dalam keadaan khusus.

Sementara itu karakteristik anggaran untuk sektor publik hampir sama dengan karakteristik anggaran pada umumnya. Menurut Bastian (2001) karakteristik anggaran sektor publik adalah sebagai berikut:



1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat dirubah dalam keadaan tertentu.

Masih menurut Bastian (2001) prinsip-prinsip dalam penyusunan anggaran sektor publik, yaitu:

1. Prinsip anggaran yang berimbang dan dinamis  
Penyusunan anggaran haruslah mencerminkan keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran.
2. Prinsip disiplin anggaran.  
Setiap instansi/dinas/lembaga/satuan/unit kerja hendaknya menggunakan anggaran secara efisien, tepat guna serta tepat waktu dalam mempertanggungjawabkannya.
3. Prinsip kemandirian.  
Mengupayakan peningkatan sumber-sumber pendapatan sesuai dengan potensi dalam rangka mengurangi ketergantungan kepada organisasi lain.
4. Prinsip prioritas.  
Pelaksanaan anggaran hendaknya tetap mengacu pada prioritas utama pembangunan di daerah.
5. Prinsip efisiensi dan efektifitas anggaran.  
Menyediakan pembiayaan dan penghematan yang mengarah kepada skala prioritas.

Kenis (dalam Muhammad, 2001) berpendapat, di samping beberapa karakteristik umum yang melekat pada anggaran tersebut, anggaran juga memiliki beberapa dimensi *goal characteristics* yang dipengaruhi oleh gaya penyusunannya. Dimensi *goal characteristics* tersebut diantaranya adalah keikutsertaan dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*) yang



merupakan ciri penyusunan anggaran yang menekankan kepada keikutsertaan manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Anggaran yang disusun mempunyai dua peran. Pertama anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff dan Lewin, dalam Fahrianta, 2001).

Anggaran di sektor publik dapat diartikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang (Bastian, 2001). Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintah (PSAP) No.02, anggaran merupakan pedoman bagi segala tindakan yang akan dilaksanakan, yang meliputi rencana pendapatan, belanja, bagi hasil pendapatan, cadangan, dan pembiayaan dalam satuan rupiah yang disusun menurut klasifikasi anggaran sistematis untuk satu periode akuntansi.

Proses penyusunan anggaran sektor publik umumnya disesuaikan dengan peraturan lembaga yang lebih tinggi, yaitu berdasarkan pada Undang-Undang (UU) No.22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan UU No.25 tahun 2000 tentang perimbangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Bastian, 2001). Anggaran yang disusun dapat didasarkan pada kriteria menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 29 tahun 2002, yaitu:

1. Sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang ditetapkan dalam rencana strategis dan dokumen perencanaan lainnya yang ditetapkan oleh organisasi.
2. Sesuai dengan aspirasi masyarakat yang berkembang dan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan.
3. Memuat arah yang diinginkan dan kebijakan umum yang disepakati sebagai penyusunan strategi dan prioritas anggaran serta penyusunan rancangan anggaran dalam satu tahun anggaran.
4. Disusun dan disepakati bersama antar DPRD dan Pemerintah Daerah.



Tidak dapat disangkal lagi bahwa proses penganggaran terjadi dalam lingkungan manusia dan beberapa faktor yang berkaitan dengan perilaku manusia (Muhammad, 2001). Siegel (dalam Fahrianta, 2001) menegaskan bahwa penganggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak *disfungsional* terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argyris dan Milani, dalam Hariyanti, 2001). Harahap (dalam Fahrianta, 2001) mengemukakan beberapa persyaratan agar anggaran tidak menimbulkan dampak negatif para pelaku organisasinya, antara lain:

1. Penyusunannya sedapat mungkin melibatkan pelaksana anggaran.
2. Anggaran harus realistis dan tidak mengandung *slack* anggaran.
3. Sistem informasi yang jujur dan akurat serta sistem akuntansi yang rapi, tegas dan *full disclosure*.
4. Penempatan staf harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.
5. Pelaksanaan sistem anggaran harus adil, konsisten dan konsekuen.
6. Penilaian prestasi harus objektif dan adil.

Hansen dan Mowen (dalam Fahrianta, 2001) menyatakan bahwa penggunaan anggaran untuk pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi, dan meningkatkan koordinasi menyiratkan bahwa proses penganggaran merupakan aktivitas manusia.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran (Supomo dalam Poerwati, 2002).



Pengertian dari partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mana keputusan tersebut di masa yang akan datang mempunyai pengaruh terhadap mereka (French dalam Muhammad, 2001). Sedangkan menurut Brownell (dalam Muhammad, 2001), partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Welsch, Hilton dan Gordon (2000) ada dua manfaat utama yang diberikan oleh partisipasi. Pertama, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu alat yang dapat dipergunakan oleh manajemen puncak untuk mendengarkan informasi yang disimpan secara pribadi oleh para manajer yang tingkatannya lebih rendah. Ketimpangan informasi antara berbagai tingkatan manajemen dapat menjadi rintangan untuk pembentukan program insentif yang efektif. Kedua, partisipasi dalam penyusunan anggaran sering menimbulkan tingkat komitmen yang lebih besar dari manajer yang lebih rendah terhadap pencapaian sasaran yang terdapat dalam anggaran.

Partisipasi merupakan suatu proses kerjasama dalam pengambilan keputusan oleh dua kelompok atau lebih yang berpengaruh terhadap pengambil keputusan itu sendiri di masa yang akan datang (Leung dalam Rosidi, 2000). Dalam literatur akuntansi pengertian partisipasi dipertegas oleh Kennis (dalam Murtiyani, 2000) adalah sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta dalam mencapai tujuan melalui kinerja para manajer tersebut. Dalam partisipasi ini akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, berinteraksi satu sama lain, serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka (Rahman, 2002). Milani (dalam Rahman, 2002) menyatakan bahwa tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan



anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan nantinya kinerja para manajer akan meningkat.

Siegel dan Marconi (dalam Rahman, 2002) berpendapat bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif bagi manajer untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama di antara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Partisipasi menguntungkan suatu organisasi. Hal ini didapat dari hampir semua penelitian tentang partisipasi. Sord dan Welsch (dalam Muhammad, 2001) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi telah ditunjukkan berpengaruh secara positif terhadap sikap pegawai dan meningkatkan kerjasama di antara para manajer.

Menurut Muhammad (2001) salah satu arti penting partisipasi adalah dapat meningkatkan *sense of group cohesiveness* atau perasaan menjadi satu kesatuan, dan selanjutnya akan meningkatkan kerjasama di antara anggota kelompok. Dengan adanya kerjasama yang demikian, tujuan organisasional akan dipersepsikan sebagai tujuan pribadinya. Penelitian yang mendukung hal ini dilaporkan oleh V. Govindarajan (dalam Muhammad, 2001) yang mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran secara khusus bermanfaat bagi operasi pusat, pertanggungjawaban di bawah lingkungan ketidakpastian, sebab para manajer pusat pertanggungjawabanlah yang paling mengetahui informasi tentang variabel-variabel yang dapat mempengaruhi pendapat dan biaya mereka.

### 2.2.2 Pendekatan Kontinjensi

Hasil penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan Indriantoro (dalam Poerwati, 2002) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sementara hasil penelitian Riyanto dan Supomo (dalam Poerwati, 2002) menunjukkan bahwa



terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian Bryan dan Locke (dalam Fahrianta, 2001) menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang (negatif).

Govindarajan (dalam Murtiyani, 2000) menyarankan, untuk menyelesaikan adanya perbedaan hasil penelitian tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Penggunaan pendekatan kontinjensi ini memungkinkan peneliti memasukkan variabel-variabel lain ke dalam kerangka analisisnya sebagai variabel *moderating* (variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel) atau sebagai variabel *intervening* (variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya), yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Shield dan Young dalam Poerwati, 2002).

Dalam penelitian ini, pendekatan kontinjensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara kedua variabel tersebut, yaitu dengan memasukkan variabel motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik dipilih dan digunakan sebagai variabel *moderating* berdasarkan pada pendapat Mitchell (dalam Riyadi, 1998) bahwa motivasi yang ada pada masing-masing manajer akan berbeda karena dipengaruhi oleh faktor-faktor lain baik internal maupun eksternal, kemudian berdasarkan pada pendapat Ross (dalam Mohan dkk. dalam Fahrianta, 2001) yang menyatakan bahwa pendidik dan ahli psikologi mendukung perbedaan yang jelas antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk lebih memahami perilaku manusia, serta berdasarkan pada pendapat Mohan dkk. (dalam Fahrianta, 2001) dari telaah literatur, yang menyatakan bahwa motivasi seharusnya dievaluasi dari bentuk intrinsik dan ekstrinsik.

### 2.2.3 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Menurut Mitchell (dalam Poerwati, 2002), motivasi merupakan derajat sampai dimana individu berusaha melaksanakan tugasnya dengan baik. Teori *Cognitive*



*Dissonance* yang dikemukakan oleh Festinger (dalam Riyadi, 1998) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa khawatir, jika kinerja mereka dibawah tingkat pengharapannya. Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka secara sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka (Hamner dan Organ dalam Riyadi, 1998). Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka, selain itu partisipasi tersebut juga membantu mereka untuk memperbaiki kesalahannya, yang pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja mereka (Hopwood dalam Riyadi, 1998).

Motivasi intrinsik berupa prestasi, tanggung jawab, dan kompetensi, sedangkan motivasi ekstrinsik berupa upah tinggi, promosi, hubungan penyelia yang baik, dan kondisi kerja yang menyenangkan (Robbins, 1996).

Individu termotivasi secara intrinsik jika individu melakukan aktivitas untuk kepentingan individu itu sendiri, dan individu termotivasi secara ekstrinsik semata-mata karena aktivitas itu sendiri, sebagai contoh, untuk mendapatkan penghargaan atau menghindari hukuman (Locke dalam Mohan dkk. dalam Riyadi, 1998).

Menurut Swastinah (2000) motivasi ekstrinsik meliputi indikator-indikator sebagai berikut:

1. Penggajian, yaitu segala penghasilan yang diperoleh seseorang yang berupa uang. Dalam hal ini mencakup didalamnya gaji/upah, tunjangan-tunjangan, honorarium serta penghasilan-penghasilan lain yang diperoleh karena ikut mengerjakan berbagai kegiatan.
2. Keamanan kerja, yaitu jaminan-jaminan yang memberikan kepastian akan rasa aman dan tentram dalam bekerja. Termasuk dalam indikator ini adalah pensiun (jaminan hari tua), jaminan pemeliharaan kesehatan, dan perlindungan hak kerja.
3. Kondisi kerja, yaitu kondisi-kondisi kerja berupa keadaan lingkungan fisik kerja dan fasilitas-fasilitas lain.



4. Status pekerjaan, yaitu hal-hal atau fasilitas yang merupakan tanda kelengkapan suatu pangkat atau jabatan. Termasuk dalam hal ini unit yang membantu mengerjakan ketatausahaan.
5. Kebijakan dan administrasi, yaitu cara-cara pendekatan yang digunakan dalam organisasi untuk pengaturan kerja, meliputi penentuan jadwal kerja.
6. Kualitas pengendalian teknik, yaitu cara-cara atasan dalam memberikan *supervise* terhadap bawahan, termasuk apakah atasan banyak memberikan bantuan, memberikan pengarahan, bimbingan dan dorongan untuk maju.
7. Kualitas hubungan interpersonal di antara teman sejawat, atasan dan bawahan. Masih menurut Swastinah (2000) motivasi intrinsik yang ada pada tiap individu indikator-indikatornya meliputi:
  1. Prestasi kerja, yaitu keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas, mengatasi tantangan, dan memecahkan masalah.
  2. Pengakuan, yaitu penghargaan yang diberikan kepada seseorang sebagai konsekuensi keberhasilannya.
  3. Tanggung jawab, yaitu pemberian wewenang kepada seseorang untuk melaksanakan suatu tugas atau memikul tanggung jawab.
  4. Kemajuan dan peningkatan, yaitu hasil-hasil yang dicapai oleh seseorang seperti menduduki pangkat yang lebih tinggi atau jabatan-jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi.
  5. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sifat-sifat dari pekerjaan yang menimbulkan reaksi sikap seseorang selama mengerjakan pekerjaan, seperti reaksi menyenangkan, tertarik dan mengagumi.
  6. Kemungkinan berkembang, yaitu kemungkinan-kemungkinan dalam organisasi yang memberikan kesempatan bagi seseorang untuk meningkatkan atau memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan kerja, seperti mengikuti rapat-rapat pengembangan organisasi.

Secara sederhana motivasi dapat dibedakan dalam dua bentuk motivasi kerja (Nawawi dalam Harianto, 2003), kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut:

1. Motivasi internal/intrinsik, motivasi ini merupakan pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran



mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya, pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

2. Motivasi eksternal/ekstrinsik, motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman, dll.

Motivasi terdiri dari dua unsur yaitu unsur eksternal dan unsur internal. Unsur internal adalah perubahan yang terjadi pada diri seseorang, misalnya ketegangan jiwa dan rasa tidak puas. Unsur eksternal adalah sesuatu yang ingin dicapai seseorang (tujuan) (Harianto, 2003). Motivasi bermanfaat bagi organisasi, karena motivasi ini berfungsi sebagai penggerak, pengarah, dan pendorong terjadinya perbuatan (Sigit, 2002).

Motivasi seringkali dikatakan menjadi kunci bagi kinerja tetapi motivasi itu dapat meningkatkan kinerja. Kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran yang positif yang dimiliki seseorang. Dengan demikian kinerja merupakan fungsi motivasi, keahlian dan persepsi.

Proses motivasi secara konseptual, menurut Chung dan Meginson (dalam Fajar, 2001) terdiri dari tiga unsur, yaitu:

1. *Motivational Input* (masukan motivasi) terdiri dari tiga variabel, yaitu:
  - a. Kebutuhan-kebutuhan pegawai (*employee needs*) bahwa pegawai mempunyai kebutuhan eksistensi (biologis dan keamanan), kebutuhan relasi (kasih sayang, persahabatan, pengaruh), dan kebutuhan berprestasi (pertumbuhan/ perkembangan, aktualisasi diri).



- b. Insentif organisasi (*organizational incentive*) bahwa organisasi menyediakan hadiah/penghargaan untuk memuaskan kebutuhan pegawainya, misalnya: gaji, kesejahteraan, penghargaan, pengakuan, teman kerja, supervisi. Hadiah intrinsik misalnya: penyelesaian tugas, tantangan dan tanggungjawab.
  - c. Hasil persepsi (*perceptual outcomes*) bahwa pegawai memiliki bermacam-macam persepsi (anggapan/pandangan) tentang nilai/hadiah yang diberikan organisasi. Persepsi yang positif akan mengarah pada motivasi tinggi.
2. *Motivational Decision* (keputusan motivasi), menjelaskan proses di mana pegawai melakukan pilihan-pilihan dan keputusan motivasi bagi dirinya. Dalam hal ini terjadi proses motivasional *efforts* (usaha-usaha motivasi) yaitu bila pegawai memiliki keahlian dan otoritas maka mereka cenderung menetapkan keputusan motivasinya atas dasar persepsinya tentang nilai-nilai penghargaan dan hadiah, hubungan antara kinerja dengan hadiah yang diterima, serta kemungkinan kemampuan menyelesaikan tugas.
  3. *Motivational Outcomes* (keluaran motivasi) menjelaskan tentang hasil dan dampak motivasi terhadap pegawai, yang menunjukkan hubungan antara motivasi, kinerja, hadiah, kepuasan pegawai dan produktivitas organisasi. Ada dua bagian yang diperhatikan dalam bagian ini, yaitu:
    - a. *Reward* (hadiah) adalah penghargaan yang dapat atau tidak dapat diberikan atas kinerja pegawai,
    - b. *Satisfaction* (kepuasan) adalah kadar kepuasan pegawai bisa berpengaruh terhadap jenis atau intensitas kebutuhannya.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa motivasi ini dipengaruhi oleh kebutuhan, kepuasan, serta keseimbangan karena ketiga hal tersebut erat dengan sikap individu.



#### 2.2.4 Kinerja manajerial

Menurut As'ad (1991) kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Secara garis besar perbedaan dalam kinerja disebabkan oleh 2 faktor, yaitu faktor individu dan faktor situasi kerja. Stoner dan Freeman (dalam Sumadi, 2000) mengemukakan tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran.

Menurut Tiffin dan McCormick (dalam Sumadi, 2000) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

- a. Variabel individual, yang meliputi sikap, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, dan pendidikan.
- b. Variabel situasional, terdiri dari: (1) faktor fisik dan pekerjaan, meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, dan lingkungan fisik, (2) faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sementara itu Sutermeister (dalam Sumadi, 2000) berpendapat bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor:

- a. Faktor kemampuan, terdiri dari: (1) pengetahuan, yaitu pendidikan, pengalaman, latihan dan minat, (2) keterampilan, meliputi kecakapan dan kepribadian.
- b. Faktor motivasi, terdiri dari: (1) kondisi sosial, meliputi organisasi formal, informal, kepemimpinan dan serikat kerja, (2) kebutuhan individu, meliputi fisiologis, sosial dan *egoistic*, (3) kondisi fisik, meliputi lingkungan kerja.

Menurut Supomo (dalam Poerwati, 2002), kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran, dan melaksanakannya.

Kinerja manajerial menurut Mahoney dkk. (dalam Fahrianta, 2001) adalah kinerja yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi:



perencanaan, investigasi, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan/representasi, pengawasan, dan evaluasi.

Mangkunegara (dalam Harianto, 2003) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja dapat dilihat dari perilaku individu dalam bekerja, misalnya prestasi seorang pekerja dapat ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreatifitas, serta adanya percaya diri.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manajer dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi, 1997).

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri No.29 tahun 2002 penilaian kinerja dapat menggunakan ukuran penilaian yang didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. Masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan pada tingkat atau besaran sumber-sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program dan atau kegiatan.
2. Keluaran (*output*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan.
3. Hasil (*outcome*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. Manfaat (*benefit*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah daerah.
5. Dampak (*impact*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.



Informasi tentang kinerja manajer bawah diperlukan oleh manajemen puncak untuk memotivasi dan menentukan sistem penghargaan terhadap manajer agar mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi manajer dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menimbulkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Fahrianta, 2001). Menurut As'ad (1982), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauhmana manajer bisa sukses dalam pekerjaannya.
2. Untuk melihat seberapa jauh kemajuan dalam pelatihan kerja.
3. Untuk digunakan sebagai data yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi manajer yang bersangkutan.

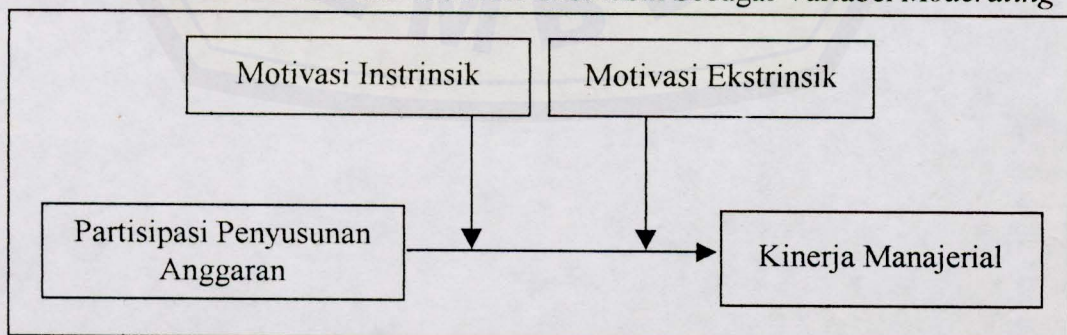
Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dengan cara memberikan umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta memberikan penghargaan (Mulyadi, 1997).

### 2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan uraian landasan teori dalam tinjauan pustaka yang telah diuraikan di sebelumnya, berikut ini dikemukakan kerangka penelitian yang berfungsi sebagai acuan dan sekaligus mencerminkan pola pikir yang digunakan sebagai dasar penyusunan dan perumusan hipotesis. Kerangka penelitian yang dimaksud adalah seperti tampak pada gambar 2.1.

Gambar 2.1

Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Sebagai Variabel *Moderating*



Sumber: Gul dan Mia (dalam Riyadi, 1998).



## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi intrinsik akan mempengaruhi kinerja manajerial.
- H2 : Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi ekstrinsik akan mempengaruhi kinerja manajerial.







### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 1999:42). Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data ini dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian (Indriantoro dan Supomo, 1999:147).

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel atau diagram (Umar, 1999:42). Menurut Indriantoro dan Supomo (1999) data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder yang digunakan berupa dokumen milik Universitas Jember yang fungsinya untuk mengetahui jumlah populasi penelitian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yang disampaikan langsung kepada responden. Teknik ini dilakukan sebab lokasi antar responden relatif berdekatan, dan kedudukan peneliti dengan responden secara keseluruhan berada di satu kota.

Pengumpulan data penelitian pada kondisi tertentu kemungkinan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui kuesioner. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan. Kuesioner dapat didistribusikan dengan berbagai cara diantaranya yaitu kuesioner disampaikan langsung oleh peneliti kepada responden. Jika lokasi antar responden relatif berdekatan, penggunaan teknik kuesioner yang disampaikan dan



dikumpulkan langsung peneliti merupakan cara yang sesuai (Indriantoro dan Supomo, 1999:154).

## **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

### **3.2.1 Populasi Penelitian**

Populasi merupakan keseluruhan kelompok manusia, atau benda yang diminati dimana peneliti akan meneliti. Menurut Algifari (1997) populasi adalah kumpulan semua anggota dari obyek yang diteliti. Populasi penelitian ini adalah jenjang manajerial di Universitas Jember. Populasi tersebut dibagi menjadi 6 bagian berdasarkan strata jabatan, yaitu: Dekan, Pembantu Dekan (PD), Ketua Jurusan (KaJur), Ketua Program Studi (KaProg), Kepala Bagian (KaBag), dan Kepala Sub Bagian (KaSub-Bag). Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 155 orang responden. Jumlah tersebut berdasarkan data yang diperoleh dari bagian kepegawaian di Universitas Jember.

### **3.2.2 Sampel Penelitian**

Sampel adalah kumpulan sebagian anggota dari obyek yang diteliti (Algifari, 1999:8). Sampel merupakan sebagian dari elemen-elemen populasi (Indriantoro dan Supomo, 1999). Menurut Arikunto (1998) sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Tidak ada peraturan yang secara ketat dan mutlak yang menentukan tentang berapa besarnya prosentase sampel yang harus diambil dari populasi. Jika jumlah populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada dan juga karena keterbatasan waktu, dana dan tenaga maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Metode pengambilan sampel menggunakan metode sampel acak strata (*stratified random sampling method*). Metode ini dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan stratifikasi atau pemisahan berdasarkan tingkatan jabatan yang diikuti dengan pemilihan secara random subyek dari setiap stratum atau kelompok.



Penentuan jumlah sampel yang diambil digunakan rumus yang dikemukakan oleh Barbie Earl (dalam Hariyanti, 2001) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N.Pq}{(n-1)D + Pq} \\ &= \frac{155(0,5.0,5)}{(155-1)0,0025 + (0,5 \times 0,5)} \\ &= \frac{38,75}{0,637} \\ &= 61 \text{ responden.} \end{aligned}$$

Dimana:

$n$  = jumlah sampel yang diinginkan

$N$  = jumlah populasi

$q$  =  $(1-p) = 0,5$

$p$  = untuk meminimumkan risiko *sampling error* dipakai 0,5

$B$  = *Bound of Error* atau kelonggaran kesalahan diperkirakan berinterval *range* tak lebih dari 10 %

$D$  = derajat presisi yang digunakan.

Jumlah sampel yang harus diambil dari populasi sebesar 61. Untuk menentukan besarnya sampel masing-masing sub populasi atau strata digunakan *sample fraction perstratum* (Umar, 2001) sebagai berikut:

$$n_1 = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

Dimana:

$n_i$  = jumlah sampel perstrata

$N_i$  = jumlah populasi perstrata

$N$  = jumlah populasi seluruhnya

$n$  = jumlah sampel seluruhnya

Perhitungan populasi dan sampel berdasarkan pada strata jabatan akan disajikan pada tabel 3.1



**Tabel 3.1**  
**Penyebaran Populasi dan Sampel Berdasarkan Strata**

Strata	Jabatan	Populasi	Sampel
I	Dekan	9	4
II	Pembantu Dekan	27	10
III	Ketua Jurusan	26	10
IV	Ketua Program Studi	23	9
V	Kepala Bagian	25	10
VI	Kepala Sub Bagian	45	18
	Jumlah	155	61

Sumber: data primer diolah.

### 3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan beberapa variabel penelitian, yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sebagai variabel bebas (*independent variable*). Variabel kinerja manajerial sebagai variabel tidak bebas/terikat (*dependent variable*).

#### 3.3.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran (Mia dalam Poerwati, 2002). Pengukuran variabel menggunakan instrumen Milani (1975) yang terdiri dari enam pertanyaan, dan tiap *item* terdiri dari lima skala poin Likert. Skala rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi tinggi dan skala tinggi (poin 5) menunjukkan partisipasi rendah.

Peneliti-peneliti sebelumnya telah banyak menggunakan instrumen ini karena tingkat validitas dan reliabilitasnya yang memuaskan (Nouri dan Parker dalam Muhammad, 2001).



### 3.3.2 Motivasi Intrinsik (X2)

Motivasi intrinsik merupakan faktor-faktor motivasional yang datang dari dalam diri seseorang (Siagian, 1992). Pengukuran variabel menggunakan instrumen Hackman dan Porter (1968) yang terdiri dari tiga pertanyaan, dan tiap *item* terdiri dari lima skala poin Likert. Skala rendah (poin 1) menunjukkan motivasi intrinsik yang rendah dan skala tinggi (poin 5) menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi.

Instrumen ini telah digunakan oleh Dermer, Merchant, Mohan dkk. (dalam Fahrianta, 2001) dan Fahrianta sendiri.

### 3.3.3 Motivasi Ektrinsik (X3)

Motivasi ekstrinsik merupakan faktor-faktor motivasional yang datang dari luar diri seseorang (Siagian, 1992). Pengukuran variabel menggunakan instrumen Hackman dan Porter (1968) yang terdiri dari tiga pertanyaan, dan tiap *item* terdiri dari lima skala poin Likert. Skala rendah (poin 1) menunjukkan motivasi ekstrinsik yang rendah dan skala tinggi (poin 5) menunjukkan motivasi ekstrinsik yang tinggi.

Instrumen ini telah digunakan oleh Dermer, Aranya, Hughes, Kwon, Mohan dkk (dalam Fahrianta, 2001) dan Fahrianta sendiri.

### 3.3.4 Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi: kegiatan perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan, pengawasan, dan evaluasi. Kinerja manajer diukur dengan instrumen Mahoney dkk. (1963) yang terdiri dari sembilan *item*. Skala kinerja terdiri dari 1 sampai dengan 5, skala rendah (poin 1) menunjukkan kinerja yang rendah, sedangkan skala tinggi (poin 5) menunjukkan kinerja yang tinggi.



Instrumen ini telah digunakan oleh banyak peneliti seperti Brownell dan McInnes, Govindarajan, Mohan dkk. (dalam Fahrianta, 2001), Riyadi dan Fahrianta.

Keempat variabel di atas masing-masing diukur dengan menggunakan Skala poin Likert (*Likert scale*). Metode pengukuran yang paling sering digunakan ini dikembangkan oleh Rensis Likert. Skala Likert merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999:104).

### 3.4 Teknik Pengujian Data

Peneliti melakukan pengujian terhadap instrumen penelitian terlebih dahulu sebelum melakukan analisis data. Pengujian tersebut meliputi uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 3.4.1 Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid, jika instrumen itu mampu mengukur apa yang seharusnya diukur menurut situasi dan tujuan tertentu. Dengan kata lain, secara sederhana dapat dikatakan bahwa sebuah instrumen dikatakan valid, jika instrumen itu benar-benar dapat dijadikan alat untuk mengukur apa yang diukur (Danim, 2000).

Untuk menguji validitas butir pernyataan diperiksa dengan cara mengkorelasi skor butir pernyataan dengan total keseluruhan butir menggunakan teknik korelasi Pearson (*Pearson Correlation*). Kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid tidaknya suatu data adalah r-hitung (koefisien korelasi) lebih besar daripada r-tabel (nilai kritis) pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis maka alat pengukur tersebut dikatakan valid (Indriantoro dan Supomo, 1999).



### 3.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen adalah tingkat konsistensi hasil yang dicapai oleh sebuah alat ukur, meskipun digunakan berulang-ulang pada subyek yang sama atau berbeda (Danim, 2000). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,50 (Nunnaly dalam Murtiyani, 2000), dimana semakin besar nilai alpha maka alat pengukur yang digunakan semakin andal (reliabel).

## 3.5 Metode Analisis Data

### 3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran demografi responden mengenai jabatan, lama bekerja, lama masa kerja sebagai pemimpin (manajer), umur, jenis kelamin, jumlah bawahan, dan pendidikan. Serta deskriptif mengenai variabel penelitian yang terdiri dari variabel bebas yang meliputi partisipasi anggaran, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan variabel terikat yaitu kinerja manajerial.

### 3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah persamaan regresi berganda yang digunakan untuk analisis menghasilkan nilai estimasi yang memenuhi syarat *BLUE (Best Linier Unbiased Estimator)*, maka persamaan tersebut harus berdistribusi normal, non multikolinearitas, homoskedastisitas, dan non autokorelasi (Fahrianta, 2001).

#### 3.5.2.1 Uji Normalitas Data

Untuk menghindari terjadinya bias, data yang digunakan harus berdistribusi normal. Uji normalitas terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov Smirnov test*, dengan ketentuan jika  $P \text{ value} > 0,05$  maka data berdistribusi normal.



Uji Kolmogorov Smirnov digunakan untuk menguji apakah suatu sampel berasal dari suatu populasi dengan distribusi normal (Alhusin, 2002). Indikatornya jika probabilitas  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal dan uji statistik yang digunakan adalah statistik parametrik. Tetapi apabila probabilitas  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal dan uji statistik yang digunakan adalah statistik nonparametrik.

### 3.5.2.2 Uji Multikolinearitas

Istilah Multikolinearitas (*multicollinearity*) digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan linier diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Biasanya korelasinya mendekati sempurna atau sempurna (korelasinya tinggi atau bahkan satu). Jika variabel bebas berkorelasi dengan sempurna, maka dapat disebut dengan “Multikolinearitas Sempurna” (*Perfect multicollinearity*) atau terdapat problem multikolinearitas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independennya (Santoso, 2001).

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yang satu dengan yang lain dalam model regresi memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna (koefisien korelasinya tinggi atau bahkan 1). Bila antar variabel bebas terdapat korelasi sempurna atau mendekati sempurna maka model regresi tidak dapat digunakan.

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinear antar variabel bebas salah satu caranya dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika VIF tidak lebih besar dari 10 dan tidak lebih kecil dari 0,10, maka dalam model tidak terdapat multikolinear (Santoso, 2001). Selain itu dapat dilihat dari nilai koefisien determinan ( $R^2$ ), apabila  $R^2$  sangat tinggi (0,7-1) dan tidak satupun dari koefisien regresi yang signifikan secara statistik, ini berarti terjadi gejala multikolinearitas (Gujarati, 1995).



### 3.5.2.3 Uji Homoskedastisitas

Uji homoskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak. Ada tidaknya homoskedastisitas diketahui dengan uji Levene (*Levene test*).

Indikasi adanya homoskedastisitas apabila P value > 0,05 maka variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama (Santoso, 2001).

### 3.5.2.4 Uji Autokorelasi

Menurut Gujarati (1999) istilah autokorelasi dapat didefinisikan sebagai korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam deretan waktu). Salah satu pengujian yang digunakan untuk mengetahui autokorelasi adalah dengan Uji Durbin Watson (dikembangkan oleh J. Durbin dan G. Watson tahun 1951).

Pada penelitian ini uji autokorelasi tidak dilakukan karena data yang digunakan bukan data deretan waktu (*data time series*).

### 3.5.3 Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hipotesis yang telah dikemukakan, analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu untuk melihat ada tidaknya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan model analisis regresi berganda dengan pendekatan interaksi. Persamaan regresi diadopsi dari persamaan yang dipakai oleh Mia dan Gul (dalam Riyadi, 1998) sebagai berikut:

1. Untuk menguji hipotesis 1 (H1):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_1 X_2 + e$$

2. Untuk menguji hipotesis 2 (H2):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + e$$



## Keterangan

Y	=	kinerja manajerial
X <sub>1</sub>	=	partisipasi penyusunan anggaran
X <sub>2</sub>	=	motivasi intrinsik
X <sub>3</sub>	=	motivasi ekstrinsik
X <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	=	interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi Intrinsik
X <sub>1</sub> X <sub>3</sub>	=	interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi Ekstrinsik
β <sub>0</sub>	=	konstanta
β <sub>1</sub> - β <sub>5</sub>	=	koefisien regresi
e	=	kesalahan regresi ( <i>regression error</i> )

### 3.6 Uji Hipotesis

Proses selanjutnya adalah melakukan pembuktian hipotesis yang diajukan. Uji t terhadap model regresi berganda dengan pendekatan interaksi digunakan untuk menguji hipotesis satu dan hipotesis dua, untuk menguji pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Pembuktian matematis yang dilakukan oleh Southwood (dalam Maghfiroh, 2001) menyatakan bahwa efek utama dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat tidak dapat diinterpretasikan. Jadi fokus utama dari model regresi berganda dengan pendekatan interaksi adalah terletak pada kesignifikanan dan sifat pengaruh interaksi dua variabel bebas terhadap variabel terikat yang ada dalam persamaan.

Jika β<sub>4</sub> (dalam persamaan regresi hipotesis satu) dan β<sub>5</sub> (dalam persamaan regresi hipotesis dua) signifikan dan positif (β<sub>4</sub> dan β<sub>5</sub> > 0), menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan didukung.



## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Analisis Deskriptif

#### 4.1.1 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden berisi mengenai hasil analisis yang diperoleh dari pengisian kuesioner yang dibagikan kepada responden. Jumlah kuesioner (daftar pertanyaan) yang dikirimkan berjumlah 108 kuesioner. Kuesioner yang dikembalikan berjumlah 64, dan yang bisa diolah adalah 61, sedangkan 3 lainnya tidak bisa di olah karena kuesioner tidak diisi lengkap. Dengan demikian tingkat pengembalian kuesioner sebesar 59 %. Lihat tabel 4.1

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian**

Total kuesioner yang dikirimkan	108
Total kuesioner yang dikembalikan responden	64
Total kuesioner yang tidak dapat diolah	3
Total kuesioner yang dapat diolah (64-3)	61
Tingkat pengembalian $(64/108) \times 100\%$	59%

Sumber: data primer diolah.

Karakteristik responden dalam penelitian ini (tabel 4.2) menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah manajer pria 49 responden (80%), jabatan manajerial sebagai kepala Sub Bagian (KasubBag) 17 responden (28%), lama bekerja selama 21-30 tahun 25 responden (41%), masa kerja sebagai pemimpin (pengalaman sebagai manajer) selama 1-3 tahun 41 responden (67%), tingkat pendidikan formal terakhir S1 32 responden (52%), serta memiliki bawahan berjumlah antara 1-50 orang (80%).





**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden**

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
▪ Pria	49	80,33
▪ Wanita	12	19,67
Jabatan Manajerial		
▪ Dekan	4	6,55
▪ Pembantu Dekan	9	14,75
▪ Ketua Jurusan	16	26,22
▪ Ketua Program Studi	8	13,11
▪ Kepala Bagian	7	11,48
▪ Kepala Sub bagian	17	27,89
Lama Bekerja (tahun):		
▪ 1-10	12	19,67
▪ 11-20	23	37,71
▪ 21-30	25	40,98
▪ 31-40	1	1,64
Pengalaman Manajerial (tahun):		
▪ 1-3	41	67,20
▪ 4-6	13	21,30
▪ 7-9	3	4,90
▪ 10-12	4	6,60
Tingkat Pendidikan		
▪ SLTA	1	1,64
▪ Diploma	1	1,64
▪ S1	32	52,46
▪ S2	24	39,34
▪ S3	3	4,92
Jumlah Bawahan		
▪ 1-50	49	80,33
▪ 51-100	7	11,47
▪ 101-150	2	3,28
▪ > 151	3	4,92

Sumber: data primer diolah



#### 4.1.2 Deskripsi variabel Penelitian

Analisis dilakukan terhadap 61 responden yang telah memenuhi persyaratan (kriteria) untuk diolah. Hasil pengolahan data statistik deskriptif variabel tampak pada tabel 4.3.

**Tabel.4.3**  
**Hasil Statistik Deskriptif Variabel**

Simbol	Variabel	Mean	Standar deviasi	Kisaran aktual	Kisaran teoritis
X <sub>1</sub>	Partisipasi Anggaran	16,74	6,53	6-28	6-30
X <sub>2</sub>	Motivasi Intrinsik	10,49	2,38	3-15	3-15
X <sub>3</sub>	Motivasi Ekstrinsik	10,08	2,35	3-15	3-15
Y	Kinerja Manajerial	29,08	6,64	15-42	9-45

Sumber: data primer diolah (lampiran 8).

Berdasarkan tabel 4.3 penjelasan hasil statistik deskriptif dari masing-masing variabel yang di uji adalah sebagai berikut:

##### 1) Partisipasi Penyusunan Anggaran

Hasil statistik deskriptif pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki *mean* 16,74 dan *standard deviasi* 6,53 yang berarti bahwa para manajer cenderung memiliki tingkat partisipasi yang cukup dalam proses penganggaran. Hal ini tampak dari nilai *mean* yang berada di tengah nilai maksimum dan minimum kisaran sesungguhnya.

##### 2) Motivasi Intrinsik

Dari tabel 4.3 terlihat bahwa motivasi intrinsik memiliki *mean* 10,49 dan *standard deviasi* 2,38 yang berarti bahwa para manajer memiliki motivasi intrinsik yang cukup dalam proses penganggaran. Hal ini tampak dari nilai *mean* yang berada di tengah nilai maksimum dan minimum kisaran sesungguhnya.

##### 3) Motivasi Ekstrinsik

Nilai *mean* untuk motivasi ekstrinsik 10,08 dan nilai *standard deviasi* 2,35. Nilai *mean* berada di tengah nilai maksimal dan nilai minimal kisaran



sesungguhnya. Hal ini berarti bahwa motivasi ekstrinsik yang dimiliki oleh para manajer pada jenjang manajerial adalah cukup.

#### 4) Kinerja Manajerial

Hasil *statistik deskriptif* pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa kinerja manajerial memiliki nilai *mean* 29,08 dan nilai *standard deviasi* 6,64. Nilai mean berada di tengah nilai maksimum dan nilai minimum kisaran sesungguhnya. Hal ini berarti bahwa kinerja manajerial yang ada pada jenjang manajerial di lingkungan Universitas Jember adalah cukup.

## 4.2 Teknik Pengujian Data

### 4.2.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menilai kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian (Huck dan Cormier, dalam Murtiyani, 2001). Menurut Santoso (2001) ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket, yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel.

#### 4.2.1.1 Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid, jika instrumen itu mampu mengukur apa yang seharusnya diukur menurut situasi dan tujuan tertentu. Dengan kata lain, secara sederhana dapat dikatakan bahwa sebuah instrumen dikatakan valid, jika instrumen itu benar-benar dapat dijadikan alat untuk mengukur apa yang diukur (Danim, 2000).

Untuk menguji validitas butir pernyataan diperiksa dengan cara mengkorelasi skor butir pernyataan dengan total keseluruhan butir menggunakan teknik korelasi Pearson (*Pearson Correlation*). Kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid tidaknya suatu data adalah r-hitung (koefisien korelasi) lebih besar daripada r-tabel (nilai kritis) pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis maka alat pengukur tersebut dikatakan valid (Indriantoro dan Supomo, 1999).



**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Item	Koefisien korelasi	Keterangan
Partisipasi anggaran ( $X_1$ )	PA1	0,899	Valid
	PA2	0,864	Valid
	PA3	0,817	Valid
	PA4	0,810	Valid
	PA5	0,688	Valid
	PA6	0,829	Valid
Motivasi Intrinsik ( $X_2$ )	MI1	0,831	Valid
	MI2	0,730	Valid
	MI3	0,869	Valid
Motivasi Ekstrinsik ( $X_3$ )	ME1	0,778	Valid
	ME2	0,838	Valid
	ME3	0,661	Valid
Kinerja manajerial ( $Y$ )	KM1	0,818	Valid
	KM2	0,667	Valid
	KM3	0,656	Valid
	KM4	0,835	Valid
	KM5	0,795	Valid
	KM6	0,684	Valid
	KM7	0,779	Valid
	KM8	0,613	Valid
	KM9	0,518	Valid

Sumber: data primer diolah (lampiran 3)

Dari tabel 4.4 terlihat bahwa koefisien korelasi ke empat variabel (seluruh item instrumen) memiliki nilai di atas 0,254 atau dengan kata lain r-hitung lebih besar dari r-tabel. Dimana nilai r-tabel dengan taraf signifikansi 5% sebesar 0,254. Dengan demikian seluruh instrumen tersebut layak untuk digunakan sebagai pengumpul data karena validitas instrumen telah memenuhi syarat.

#### 4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas adalah berkaitan dengan masalah kepercayaan terhadap alat test (instrumen). Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Dengan demikian, masalah reliabilitas instrumen berhubungan dengan masalah ketetapan hasil (Alhusin, 2002). Suatu angket dikatakan reliabel (andal) jika



jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Santoso, 2001).

Reliabilitas instrumen adalah tingkat konsistensi hasil yang dicapai oleh sebuah alat ukur, meskipun digunakan berulang-ulang pada subyek yang sama atau berbeda (Danim, 2000). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,50 (Nunnaly dalam Murtiyani, 2000), dimana semakin besar nilai alpha maka alat pengukur yang digunakan semakin andal (reliabel).

**Tabel 4.5**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	0,8983	Reliabel
Motivasi Intrinsik ( $X_2$ )	0,7339	Reliabel
Motivasi Ekstrinsik ( $X_3$ )	0,6191	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,8760	Reliabel

Sumber: data primer diolah (lampiran 4).

Dari tabel 4.5 di atas terlihat bahwa uji reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan angka yang lebih dari 0,5. Sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi syarat reliabilitas.

### 4.3 Analisis Data

#### 4.3.1 Uji Asumsi Klasik

##### 4.3.1.1 Uji Normalitas Data

Uji ini untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan terikat atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2001).



**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Kolmogorov Smirnov**

Variabel	Nilai Asymp. Sig	Keterangan
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	0,634	Normal
Motivasi Intrinsik ( $X_2$ )	0,095	Normal
Motivasi Ekstrinsik ( $X_3$ )	0,286	Normal
Kinerja Manajerial (Y)	0,808	Normal

Sumber: data primer diolah (lampiran 5).

Berdasarkan tabel tersebut di atas diketahui bahwa nilai probabilitas (Asymp. Sig) semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih besar dari 0,05 ( $P \text{ value} > 0,05$ ). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data yang diperoleh berdistribusi normal.

#### 4.3.1.2 Uji Multikolinearitas

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinear antar variabel bebas salah satu caranya dapat dilihat dari VIF dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika VIF tidak lebih besar dari 10 dan tidak lebih kecil dari 0,10, maka dalam model tidak terdapat multikolinear (Santoso, 2001). Selain itu dapat dilihat dari nilai koefisien determinan ( $R^2$ ), apabila  $R^2$  sangat tinggi (0,7-1) dan tidak satupun dari koefisien regresi yang signifikan secara statistik, ini berarti terjadi gejala multikolinearitas (Gujarati, 1995).

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Pada Hipotesis Satu (H1)**

Variabel	Nilai VIF	Keterangan
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	20,549	Multikolinearitas
Motivasi Intrinsik ( $X_2$ )	7,046	Non multikolinearitas
Interaksi $X_1X_2$	23,937	Multikolinearitas

Sumber: data primer diolah (lampiran 7).



**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Pada Hipotesis Dua(H2)**

Variabel	Nilai VIF	Keterangan
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	19,472	Multikolinearitas
Motivasi Ekstrinsik ( $X_3$ )	7,378	Non multikolinearitas
Interaksi $X_1X_3$	29,638	Multikolinearitas

Sumber: data primer diolah (lampiran 8).

Pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa hasil uji multikolinearitas yang diperoleh dari regresi berganda dengan pendekatan interaksi untuk hipotesis satu menunjukkan bahwa terdapat multikolinearitas pada variabel bebasnya. Problem multikolinearitas terjadi pada variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) dan variabel interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi intrinsik ( $X_1X_2$ ). Demikian juga hasil multikolinearitas pada hipotesis dua (tabel 4.8) menunjukkan adanya problem multikolinearitas pada variabel partisipasi anggran ( $X_1$ ) dan variabel interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik ( $X_1X_3$ ).

Hasil uji multikolinearitas pada hipotesis satu dan hipotesis dua menunjukkan adanya problem multikolinearitas di antara variabel bebasnya. Hal ini dikarenakan model yang dipergunakan dalam persamaan memang menggabungkan dua variabel yang memang cenderung menyebabkan terjadinya multikolinearitas.

#### 4.3.1.3 Uji Homoskedastisitas

Uji homoskedastisitas pada prinsipnya digunakan untuk menguji apakah sebuah kelompok/grup (data kategori) mempunyai varian yang sama di antara anggota grup tersebut. Jika varian sama maka dikatakan ada homoskedastisitas. Apabila varian tidak sama, dikatakan terjadi heteroskedastisitas. Uji dilakukan dengan menggunakan analisis *Levene test*, apabila didapat tingkat signifikansi atau nilai probabilitas di atas 0,05 maka bisa dikatakan data berasal dari populasi yang mempunyai varian sama (Santoso, 2002).



**Tabel 4.9**  
**Uji Homoskedastisitas**

Variabel	Nilai <i>Levene test</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	0,125	Ada homoskedastisitas
Motivasi Intrinsik ( $X_2$ )	0,145	Ada homoskedastisitas
Motivasi Ekstrinsik ( $X_3$ )	0,372	Ada homoskedastisitas

Sumber: data primer diolah (lampiran 6).

Dari tabel 4.9 terlihat bahwa signifikansi berkisar antara  $0,125-0,372 > 0,05$ , maka varian dari populasi bersifat homogen.

#### 4.3.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan secara statistik antara variabel bebas dan variabel terikat baik secara serentak maupun secara parsial. Dalam penelitian ini hubungan statistik dilakukan secara serentak. Bentuk relasional pengaruh tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk hipotesis, dan analisisnya didasarkan pada suatu persamaan regresi. Penelitian ini menggunakan pendekatan interaksi yang bertujuan untuk menjelaskan bahwa variasi kinerja manajerial dipengaruhi oleh interaksi dari dua variabel bebas. Menurut Riyadi (1998) fokus utama dalam persamaan regresi berganda dengan pendekatan interaksi terletak pada signifikansi indeks koefisien interaksinya. Jika koefisien  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  signifikan, maka interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan variabel moderating mempengaruhi kinerja manajerial. Begitu pula sebaliknya apabila  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  tidak signifikan maka interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan variabel moderating tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

##### 1. Pengujian Hipotesis Satu ( $H_1$ );

Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat apakah motivasi intrinsik mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil analisa regresi untuk model 1 tersaji dalam tabel 4.10:



Tabel 4.10

**Interaksi Antara Partisipasi Anggaran dan Motivasi  
Intrinsik Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Simbol	Variabel	Koef. Beta	Nilai Koef	Stand. Error	t-value	Sig.
X <sub>1</sub>	Partisipasi	$\beta_1$	0,798	0,489	1,631	0,108
X <sub>2</sub>	Motivasi Intrinsik	$\beta_2$	0,643	0,784	0,820	0,416
X <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	Interaksi	$\beta_4$	-1,839E-02	0,047	-0,395	0,694
	Konstanta	$\beta_0$	12,170	8,450	1,440	0,155
R <sup>2</sup> = 35,90 %      F = 10,622      Sig = 0,000      n = 61						

Sumber: data primer diolah (lampiran 7).

Dari tabel 4.10 terlihat bahwa signifikansi interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi intrinsik lebih besar dari 0,05, yakni sebesar 0,694, karena  $p > 0,05$  maka hipotesis satu yang diajukan tidak didukung. Hal ini berarti interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi intrinsik tidak mempengaruhi kinerja manajerial dengan kata lain bahwa motivasi intrinsik yang dimiliki manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2. Pengujian Hipotesis Dua (H2):

Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat apakah motivasi intrinsik mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil analisa regresi untuk model 2 tersaji dalam tabel 4.11

Tabel 4.11

**Interaksi Antara Partisipasi Anggaran dan Motivasi  
Ekstrinsik Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Simbol	Variabel	Koef Beta	Nilai Koef	Stand Error	t-value	Sig.
X <sub>1</sub>	Partisipasi	$\beta_1$	0,784	0,478	1,640	0,106
X <sub>3</sub>	Motivasi Ekstrinsik	$\beta_3$	0,645	0,816	0,791	0,432
X <sub>1</sub> X <sub>3</sub>	Interaksi	$\beta_5$	-2,044E-02	0,045	-0,451	0,654
	Konstanta	$\beta_0$	12,960	8,344	1,553	0,126
R <sup>2</sup> = 35,40 %      F = 10,425      Sig = 0,000      n = 61						

Sumber: data primer diolah (lampiran 8).



## Digital Repository Universitas Jember

Dari tabel 4.11 terlihat bahwa signifikansi interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi intrinsik lebih besar dari 0,05, yakni sebesar 0,654, karena  $p > 0,05$  maka hipotesis dua yang diajukan juga tidak didukung. Hal ini berarti interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi ekstrinsik tidak mempengaruhi kinerja manajerial dengan kata lain bahwa motivasi ekstrinsik yang dimiliki manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Dari hasil pengujian pada hipotesis satu dan hipotesis dua diperoleh hasil yang konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (1998) dan penelitian yang dilakukan oleh Poerwati (2002) yang mengkonfirmasi bahwa motivasi sebagai variabel moderating tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mia (1988), yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Mia (1988) kemungkinan disebabkan oleh faktor-faktor lain baik internal maupun eksternal misalnya faktor sifat kepribadian (*personality*) dan faktor budaya, serta penggunaan instrumen kinerja manajerial yang berbeda, dalam penelitian ini menggunakan instrumen kinerja manajerial dengan konsep *self rating* yang mengacu pada pengukuran diri sendiri, sementara penelitian yang dilakukan oleh Mia menggunakan instrumen kinerja manajerial dengan konsep *superior rating*, dimana penilaian tidak mengacu pada penilaian diri sendiri melainkan berdasarkan pada penilaian orang lain.



## V. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN



### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan yang telah diuraikan dalam bab empat, dapat diambil kesimpulan bahwa hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis satu yang berarti bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi intrinsik tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi intrinsik tidak signifikan. Dengan kata lain motivasi intrinsik yang dimiliki para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Sementara itu untuk hipotesis dua yang diajukan juga tidak didukung. Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi ekstrinsik juga tidak signifikan. Dengan kata lain motivasi ekstrinsik yang dimiliki para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (1998) dan penelitian yang dilakukan oleh Poerwati (2002) yang mengkonfirmasi bahwa motivasi sebagai variabel *moderating* tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mia (1988), yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

### 5.2 Keterbatasan

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Responden dalam penelitian ini terbatas pada jenjang manajerial di lingkungan Universitas Jember, dimana ada kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda bila respondenennya tidak hanya terbatas



pada jenjang manajerial di lingkungan Universitas Jember, tetapi juga jenjang manajerial pada perguruan tinggi swasta.

2. Ada kemungkinan *lineancy bias*, yaitu adanya kecenderungan para responden untuk memberikan skor jawaban yang lebih tinggi terhadap dirinya sendiri, walaupun instrumen memiliki reliabilitas dan validitas yang baik.
3. Adanya multikolinearitas yang cukup tinggi, hal ini disebabkan penggunaan variabel *moderating* dalam model penelitian, serta model penelitian yang digunakan adalah model interaksi, yang menggabungkan dua variabel yang cenderung menyebabkan terjadinya problem multikolinearitas.

### 5.3 Saran

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya:

1. Menambah lokasi penelitian dan jumlah responden, sehingga bukan hanya di lingkungan Universitas Jember.
2. Instrumen kinerja manajerial mungkin juga dipengaruhi oleh variabel lain seperti perilaku kelompok, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, sistem penghargaan dan kebijaksanaan manajemen yang diterapkan dimana variabel-variabel tersebut tidak diteliti dalam penelitian ini (Mia dalam Riyadi, 1998). Oleh karena itu untuk penelitian di masa yang akan datang, variabel-variabel tersebut bisa dipakai dalam faktor kontinjensi yang berperan sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Menggunakan variabel kontinjensi lain selain variabel *moderating*, misalkan penggunaan variabel *intervening* dalam model penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, *Statistik Induktif Untuk Ekonomi dan Bisnis*, YKPN, Yogyakarta, 1997
- Alhusin, Syahri, *Aplikasi Statistik Praktis SPSS. 10 For Windows*, J&J Learning, Yogyakarta, 2002
- Amrul S. Sadat, Moch. Nasir, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Senjangan Anggaran*. Simposium Nasional Akuntansi V, 5-6 September, Semarang, 2002
- Anthony, Robert N. Govindarajan, *Management Control System, International Student Edition*, Ricard D. Irwin Inc. USA. 1999
- Bastian, Indra, Dr., M.B.A. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, BPFE. Yogyakarta. 2001
- Blocer, Edward J, Khung H. Chen, Thomas W. Lin, *Manajemen Biaya*, Buku I, Salemba Empat, Jakarta, 2000
- Danim, Sudarwan, *Metode Penelitian Untuk Ilmu-ilmu Perilaku*, Edisi Pertama, Bumi Aksara, Jakarta, 2000
- Fahrianta, Riswan Yudhi, *Pengaruh Sistem Penganggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial*, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang, 2001
- Gujarati, Damodar, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta, 1999
- Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen. *Akuntansi Manajemen*, Edisi IV, Jilid I, Erlangga, Bandung, 2000
- Hariyanti, Widi, Muhammad Nasir, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Simposium Nasional Akuntansi V, 5-6 September, Semarang. 2002
- Ikatan Akuntan Indonesia, *Draf Publikasian Kerangka Konseptual Akuntansi Pemerintah*, 30 Oktober 2002
- Indriantoro, Nur, Dr., MSc. Ak., Drs. Bambang Supomo, MSi, Ak, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1999



- Kusnadi, Drs. HMA, MSi, dkk, *Akuntansi Pemerintahan (Publik)*, Edisi Kedua Lembaga Penerbitan Universitas Brawijaya, Malang, 1999
- Maghfiroh, Siti, SE., M.Si, Ak, *Pengaruh Kultur Organisasi dan Pelatihan Profesional Terhadap Hubungan Antara Personalitas Individu dan Kreativitas : Studi pada KAP, Simposium Nasional Akuntansi IV*, Bandung, 2001
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, Edisi 2, YKPN, Yogyakarta, 1997
- Murtiyani, Siti, SE, *Pengaruh Kesempatan Pembelajaran Organisasi, Kualitas Pengajaran dan Orientasi Profesional pada Hubungan Antara Partisipasi Dosen dalam Pengambilan Keputusan dengan Hasil Belajar Mahasiswa*. Simposium Nasional Akuntansi III, Hal. 326 – 352, 2000
- Poerwanti, Tjahjaning, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating* Simposium Nasional Akuntansi V, Hal. 737– 753, Semarang, 2002
- Rahman, Firdaus Abdul, *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi V, Hal. 648–661, Semarang, 2002
- Riyadi, Slamet, Drs. MSi, *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. Seminar Nasional Riset Akuntansi dan Bisnis, 7 November, Surabaya, 1998
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, Prenhallindo, Jakarta, 1996
- Rosidi, *Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer : Komitmen Organisas dan Informasi Job Relevan*, Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol. 1, No. 1 Hal. 1–15, Juni 2000
- Santoso, Singgih, *SPSS Versi 10 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 2002
- Siagian, Sondang P., Prof. Dr. MPA, *Fungsi-fungsi Manajerial* , Cetakan Kedua, Bumi Aksara. Jakarta, 1992
- Sigit, Diah Sajekti Widowati, SE., *Pengaruh Perilaku Pemimpin, Motivasi dan Lingkungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kota Probolinggo*, Tesis, Universitas Jember, Jember, 2002



# Digital Repository Universitas Jember

Swastinah, Titin *Pengaruh Motivasi Keraja Terhadap Kinerja Guru SMU Negeri di Kabupaten Jember*, Tesis, Universitas Jember, Jember, 2002

Sugiono, *Statistika untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 1997

Umar, Hussein, *Riset Akuntansi*, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta, 2001





Lampiran 1  
**Kuesioner**

A. **Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran (Milani, 1975)**

Mohon Bapak/Ibu menjawab dengan memberi tanda silang pada salah satu angka, dari angka 1 hingga 5, kuesioner ini berguna untuk menggambarkan keterlibatan Bapak/Ibu dalam merancang anggaran.

1 = Sangat Rendah      4 = Tinggi  
2 = Rendah              5 = Sangat Tinggi  
3 = Cukup

1. Keterlibatan/keikutsertaan Bapak/Ibu dalam proses penyusunan anggaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Frekuensi Bapak/Ibu dalam menyatakan permintaan, pendapat dan/atau usulan tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Pengaruh pendapat dan/atau usulan Bapak/Ibu yang tercermin dalam anggaran terakhir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Kontribusi penting usulan/pemikiran Bapak/Ibu terhadap anggaran yang disusun.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Atasan selalu menanyakan pendapat dan pemikiran Bapak/Ibu apabila akan menentukan anggaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Keseringan atasan Bapak/Ibu meminta pendapat dan/atau usulan kepada Bapak/Ibu ketika anggaran sedang disusun.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



## B. Kuesioner Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik (Hackman dan Porter, 1968).

Pernyataan berikut ini menggambarkan motivasi yang Bapak/Ibu rasakan.

- 1 = Sangat Rendah      4 = Tinggi  
2 = Rendah              5 = Sangat Tinggi  
3 = Cukup

### Motivasi Intrinsik

1. Kinerja yang baik relatif kepada anggaran memberikan Bapak/Ibu perasaan untuk menyelesaikannya.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Pencapaian target anggaran memberikan kontribusi kepada pertumbuhan dan perkembangan pribadi Bapak/Ibu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Pengalaman terbaik Bapak/Ibu dalam memberikan kepuasan pribadi adalah ketika kinerja aktual Bapak/Ibu dibandingkan dengan baik bersama anggaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Motivasi Ekstrinsik

1. Bapak/Ibu akan mendapatkan perhatian yang tinggi dari atasan jika Bapak/Ibu dapat mencapai tujuan anggaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Pencapaian tujuan anggaran memberikan Bapak/Ibu penghargaan yang tinggi dari rekan-rekan sekerja bapak/Ibu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Kelebihan target anggaran akan membuat Bapak/Ibu memimpin lebih bertanggung jawab.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



## C. Kuesioner Kinerja Manajerial (Mahoney, 1963)

Untuk masing-masing aktivitas berikut ini, mohon Bapak/Ibu mengukur kinerja Bapak/Ibu dengan cara membandingkan kinerja Bapak/Ibu dengan kinerja rata-rata manajer dalam tingkatan manajemen yang sama pada organisasi Bapak/Ibu.

- 1 = Sangat Rendah      4 = Tinggi  
2 = Rendah              5 = Sangat Tinggi  
3 = Cukup

### 1. Perencanaan

Peran Bapak/Ibu dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 2. Investigasi

Peran Bapak/Ibu dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil, pembukuan, dan analisa pekerjaan).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3. Pengkoordinasian

Peran Bapak/Ibu Evaluasi dalam tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer lain.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 4. Evaluasi

Peran Bapak/Ibu dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan (seperti: penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



## 5. Pengawasan

Peran Bapak/Ibu dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu (seperti: membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 6. Pemilihan Staf

Peran Bapak/Ibu dalam mempertahankan angkatan kerja di bagian Bapak/Ibu (seperti: merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 7. Negoisasi

Peran Bapak/Ibu dalam melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan universitas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 8. Perwakilan

Peran Bapak/Ibu dalam mempromosikan tujuan umum organisasi Bapak/Ibu dengan cara: memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individu atau kelompok di luar organisasi (seperti: menghadiri pertemuan antar fakultas/universitas, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 9. Kinerja keseluruhan

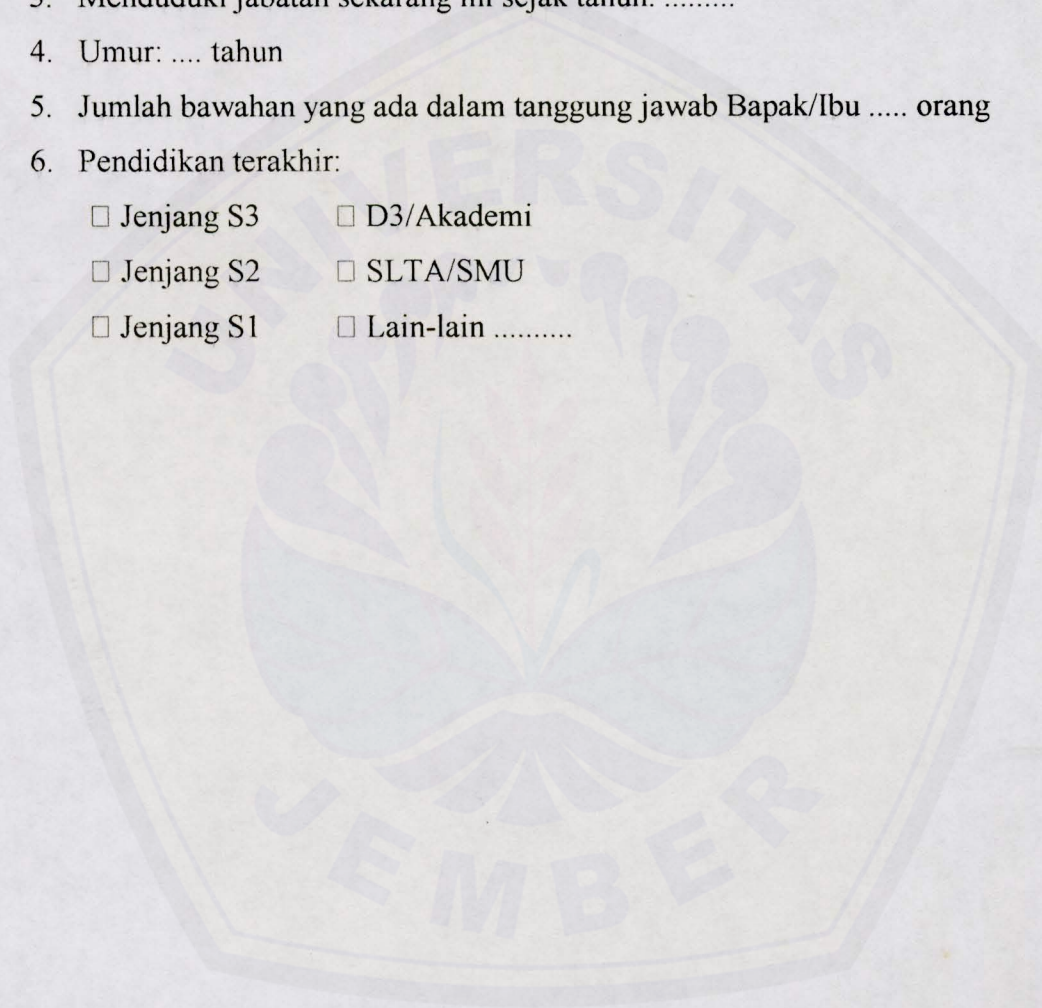
Evaluasi kinerja Bapak/Ibu secara keseluruhan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



## IDENTITAS RESPONDEN

1. Jabatan di organisasi sebagai:
  - Dekan                       Ketua Program Studi
  - Pembantu Dekan    KaBag
  - Ketua Jurusan        Ka Sub Bag
2. Bekerja di organisasi ini sejak tahun: .....
3. Menduduki jabatan sekarang ini sejak tahun: .....
4. Umur: .... tahun
5. Jumlah bawahan yang ada dalam tanggung jawab Bapak/Ibu ..... orang
6. Pendidikan terakhir:
  - Jenjang S3             D3/Akademi
  - Jenjang S2             SLTA/SMU
  - Jenjang S1             Lain-lain .....





## Lampiran 2

### Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden

#### PARTISIPASI ANGGARAN

Rspd	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Total
1	2	3	2	3	3	2	15
2	1	1	1	1	1	1	6
3	1	1	1	1	1	1	6
4	5	5	4	5	4	5	28
5	5	5	4	4	5	5	28
6	3	3	2	3	2	3	16
7	4	4	3	4	4	4	23
8	2	3	3	3	3	2	16
9	1	1	1	1	1	1	6
10	3	1	3	3	2	3	15
11	3	1	3	2	3	2	14
12	5	4	4	3	5	4	25
13	1	2	3	2	4	3	15
14	2	2	3	1	2	2	12
15	1	2	1	1	5	2	12
16	3	3	3	3	3	3	18
17	3	2	2	2	2	3	14
18	2	2	3	2	3	2	14
19	1	1	1	1	1	2	7
20	1	1	1	1	1	1	6
21	1	1	1	1	1	2	7
22	3	3	2	3	4	3	18
23	3	3	3	1	2	3	15
24	2	1	2	1	5	1	12
25	4	4	3	3	4	4	22
26	5	5	4	5	5	4	28
27	2	3	3	3	4	2	17
28	5	5	4	4	5	3	26
29	5	5	5	3	3	4	25
30	4	4	4	4	5	4	25
31	3	3	3	3	3	3	18
32	1	2	1	1	2	2	9
33	2	2	2	2	2	2	12
34	3	3	3	3	3	3	18
35	1	2	3	2	2	1	11
36	1	1	1	5	5	1	14
37	3	3	2	3	3	3	17
38	5	5	5	5	5	3	28
39	4	4	3	3	3	3	20
40	1	1	3	5	5	1	16



# Digital Repository Universitas Jember

41	5	3	3	5	5	3	24
42	3	3	3	3	3	3	18
43	4	4	3	3	3	4	21
44	1	1	2	4	4	2	14
45	1	1	1	1	1	1	6
46	5	3	2	5	5	3	23
47	1	1	2	5	5	1	15
48	3	3	3	3	3	3	18
49	5	5	3	3	3	3	22
50	3	5	3	4	4	5	24
51	5	3	5	5	5	4	27
52	2	2	2	2	2	2	12
53	3	3	1	4	4	3	18
54	3	4	5	4	4	4	24
55	4	3	4	5	3	3	22
56	1	1	2	1	1	1	7
57	2	1	1	1	5	1	11
58	1	1	1	1	3	3	10
59	4	4	3	5	5	4	25
60	3	4	1	1	1	3	13
61	2	1	3	1	5	1	13

## MOTIVASI INTRINSIK

Rspd	MI1	MI2	MI3	Total
1	4	4	4	12
2	3	3	3	9
3	5	5	5	15
4	4	2	3	9
5	2	4	2	8
6	3	4	5	12
7	4	4	4	12
8	4	4	4	12
9	5	5	5	15
10	4	5	5	14
11	4	4	3	11
12	3	4	3	10
13	3	3	3	9
14	4	4	4	12
15	3	5	3	11
16	3	4	3	10
17	3	4	5	12
18	4	4	4	12
19	2	4	2	8
20	4	4	4	12
21	2	4	2	8
22	4	4	4	12



23	4	4	4	12
24	2	1	1	4
25	4	2	3	9
26	4	3	4	11
27	3	3	3	9
28	2	5	1	8
29	4	4	4	12
30	4	3	4	11
31	5	4	4	13
32	4	3	3	10
33	3	3	3	9
34	4	4	4	12
35	3	4	1	8
36	4	4	5	13
37	4	4	3	11
38	4	2	3	9
39	4	4	5	13
40	3	4	3	10
41	3	4	3	10
42	3	3	3	9
43	4	4	3	11
44	4	4	3	11
45	3	4	4	11
46	4	5	2	11
47	1	1	1	3
48	4	4	4	12
49	4	4	4	12
50	2	1	3	6
51	3	3	2	8
52	3	4	4	11
53	2	2	2	6
54	4	2	2	8
55	4	4	4	12
56	3	3	3	9
57	5	3	5	13
58	4	4	4	12
59	5	5	5	15
60	4	2	4	10
61	4	4	3	11

### MOTIVASI EKSTRINSIK

Rspd	ME1	ME2	ME3	Total
1	3	3	3	9
2	3	3	3	9
3	2	2	5	9
4	4	4	5	13



# Digital Repository Universitas Jember

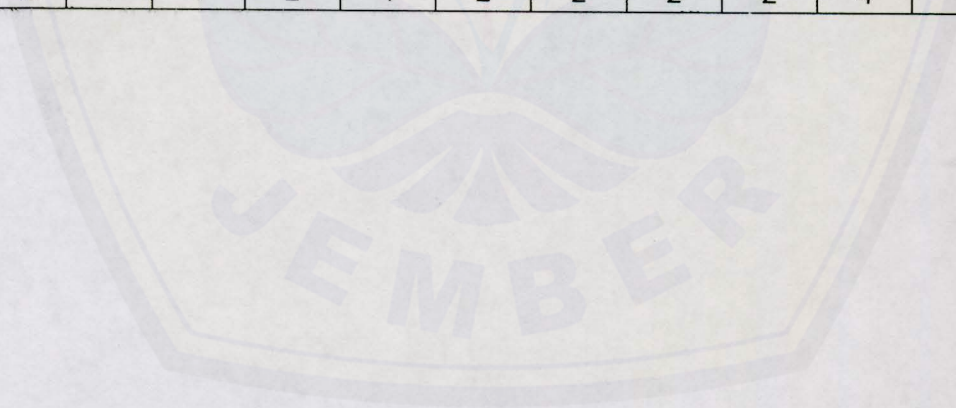
5	4	2	2	8
6	4	4	4	12
7	4	4	4	12
8	4	3	3	10
9	5	5	5	15
10	5	4	5	14
11	4	4	4	12
12	4	2	2	8
13	3	3	3	9
14	4	4	4	12
15	5	5	1	11
16	4	4	2	10
17	2	3	4	9
18	4	4	5	13
19	2	3	4	9
20	3	3	2	8
21	2	3	4	9
22	2	3	4	9
23	4	4	2	10
24	2	2	2	6
25	4	2	3	9
26	4	4	4	12
27	4	4	3	11
28	4	5	2	11
29	4	4	4	12
30	3	3	3	9
31	4	3	4	11
32	3	1	3	7
33	3	3	3	9
34	4	4	4	12
35	2	2	2	6
36	1	1	5	7
37	4	3	2	9
38	4	4	2	10
39	4	4	4	12
40	3	4	3	10
41	4	4	2	10
42	3	3	3	9
43	4	3	3	10
44	3	3	3	9
45	1	4	3	8
46	5	4	4	13
47	1	1	1	3
48	4	4	4	12
49	4	4	4	12
50	5	4	2	11
51	5	5	5	15







34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
35	1	3	1	1	3	1	1	1	3	15
36	5	5	5	4	3	1	1	5	5	34
37	3	3	4	4	4	3	2	3	3	29
38	5	2	4	5	5	4	4	5	4	38
39	5	4	5	4	5	5	4	3	4	39
40	3	3	4	4	4	1	1	2	4	26
41	5	5	3	5	5	5	5	3	3	39
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
43	3	3	4	3	4	3	2	2	3	27
44	2	3	4	2	4	2	2	2	3	24
45	3	3	3	2	4	1	1	3	3	23
46	5	5	5	5	5	3	4	5	5	42
47	5	4	5	5	5	5	4	4	5	42
48	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
49	3	4	4	4	4	4	2	2	3	30
50	3	4	4	3	3	3	4	3	3	30
51	4	4	3	5	5	5	3	3	5	37
52	3	3	3	3	3	4	3	4	5	31
53	4	3	3	3	3	1	1	1	3	22
54	3	2	3	2	3	4	2	4	4	27
55	3	3	4	4	4	4	3	4	3	32
56	4	3	4	3	4	4	4	4	3	33
57	2	2	4	4	4	4	4	4	4	32
58	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31
59	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
60	3	3	5	2	4	1	3	2	2	25
61	1	1	2	1	2	2	2	2	4	17





Lampiran 3  
Hasil Uji Validitas

Corelation  
Kinerja Manajerial

Correlations

	perencanaan	investigasi	koordinasi	evaluasi	pengawasan	pemilihan staf	negosiasi	perwakilan	kinerja keseluruhan	TOTAL
Pearson Correlation	1,000	,678**	,561**	,728**	,673**	,360**	,473**	,394**	,346**	,818**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,004	,000	,002	,006	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	,678**	1,000	,556**	,583**	,540**	,183	,343**	,198	,211	,667**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,159	,007	,126	,103	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	,561**	,556**	1,000	,576**	,561**	,162	,322*	,274*	,258*	,656**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,212	,011	,033	,045	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	,728**	,583**	,576**	1,000	,782**	,510**	,518**	,298*	,307*	,835**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,020	,016	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	,673**	,540**	,561**	,782**	1,000	,447**	,552**	,230	,324*	,795**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,075	,011	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	,360**	,183	,162	,510**	,447**	1,000	,749**	,518**	,269*	,684**
Sig. (2-tailed)	,004	,159	,212	,000	,000		,000	,000	,036	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	,473**	,343**	,322*	,518**	,552**	,749**	1,000	,546**	,356**	,779**
Sig. (2-tailed)	,000	,007	,011	,000	,000	,000		,000	,005	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	,394**	,198	,274*	,298*	,230	,518**	,546**	1,000	,418**	,613**
Sig. (2-tailed)	,002	,126	,033	,020	,075	,000	,000		,001	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	,346**	,211	,258*	,307*	,324*	,269*	,356**	,418**	1,000	,518**
Sig. (2-tailed)	,006	,103	,045	,016	,011	,036	,005	,001	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Pearson Correlation	,818**	,667**	,656**	,835**	,795**	,684**	,779**	,613**	,518**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

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

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



**Correlations  
Partisipasi Anggaran**

**Correlations**

	keterlibatan penyusunan	frekuensi pendapat	pengaruh pendapat	kontribusi	menanyakan pendapat	keseringan minta pendpt	TOTAL
keterlibatan penyusunan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,000 61	,714** ,000 61	,610** ,000 61	,461** ,000 61	,791** ,000 61	,899** ,000 61
frekuensi pendapat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,840** ,000 61	,671** ,000 61	,544** ,000 61	,373** ,003 61	,836** ,000 61	,864** ,000 61
pengaruh pendapat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,714** ,000 61	1,000 ,000 61	,582** ,000 61	,470** ,000 61	,623** ,000 61	,817** ,000 61
kontribusi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,610** ,000 61	,582** ,000 61	1,000 ,000 61	,667** ,000 61	,524** ,000 61	,810** ,000 61
menanyakan pendapat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,461** ,000 61	,470** ,000 61	,667** ,000 61	1,000 ,000 61	,347** ,006 61	,688** ,000 61
keseringan minta pendpt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,791** ,000 61	,623** ,000 61	,524** ,000 61	,347** ,006 61	1,000 ,000 61	,829** ,000 61
TOTAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,899** ,000 61	,817** ,000 61	,810** ,000 61	,688** ,000 61	,829** ,000 61	1,000 ,000 61

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



**Correlations  
Motivasi Intrinsik**

**Correlations**

		perasaan menyelesaikan	pertumbuhan pribadi	kepuasan pribadi	TOTAL
perasaan menyelesaikan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 , 61	,371** ,003 61	,690** ,000 61	,831** ,000 61
pertumbuhan pribadi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,371** ,003 61	1,000 , 61	,396** ,002 61	,730** ,000 61
kepuasan pribadi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,690** ,000 61	,396** ,002 61	1,000 , 61	,869** ,000 61
TOTAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,831** ,000 61	,730** ,000 61	,869** ,000 61	1,000 , 61

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



**Correlations  
Motivasi Ekstrinsik**

**Correlations**

		mendpt perhatian atasan	penghargaan rekan kerja	memimpin bertanggungjwb	TOTAL
mendpt perhatian atasan	Pearson Correlation	1,000	,654**	,149	,778**
	Sig. (2-tailed)		,000	,251	,000
	N	61	61	61	61
penghargaan rekan kerja	Pearson Correlation	,654**	1,000	,291*	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000		,023	,000
	N	61	61	61	61
memimpin bertanggungjwb	Pearson Correlation	,149	,291*	1,000	,661**
	Sig. (2-tailed)	,251	,023		,000
	N	61	61	61	61
TOTAL	Pearson Correlation	,778**	,838**	,661**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61

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

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







## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

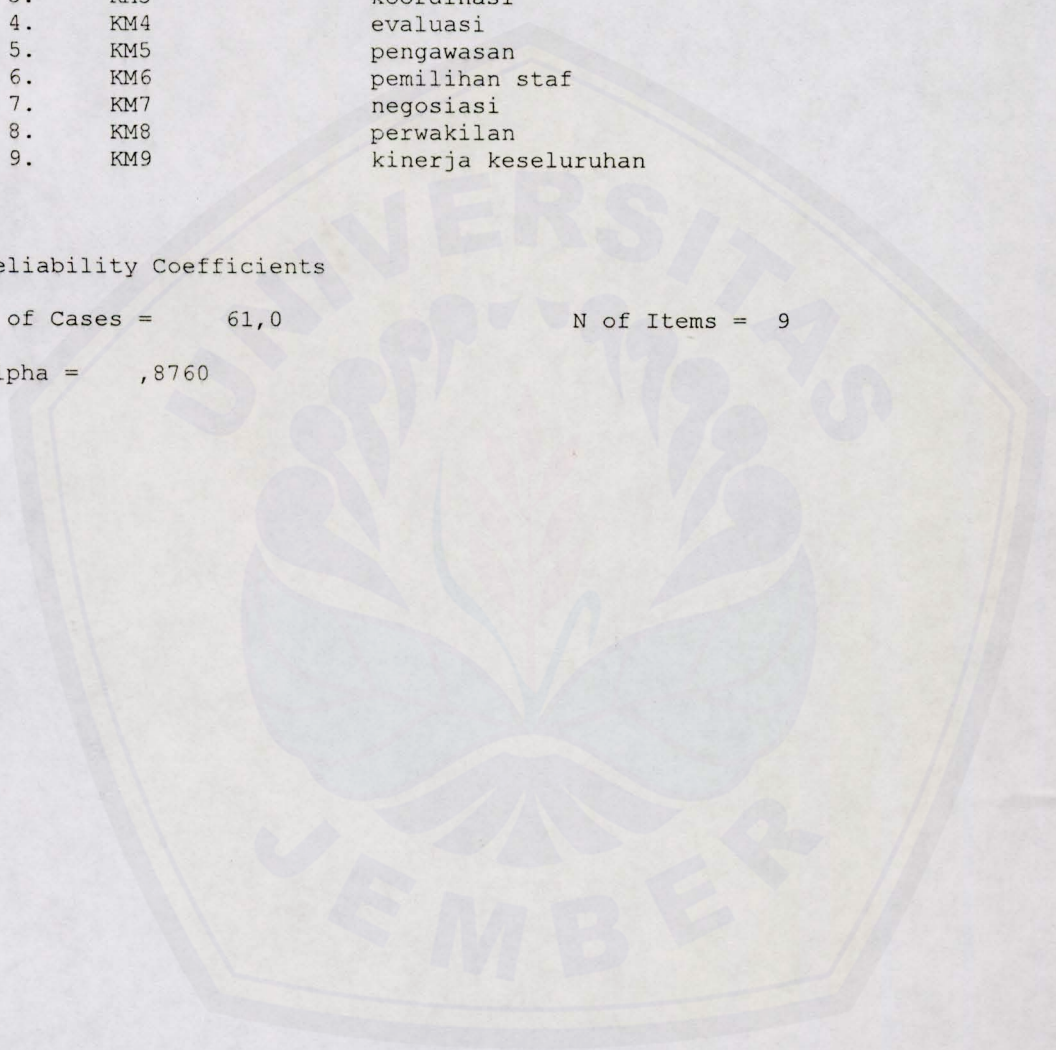
### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	KM1	perencanaan
2.	KM2	investigasi
3.	KM3	koordinasi
4.	KM4	evaluasi
5.	KM5	pengawasan
6.	KM6	pemilihan staf
7.	KM7	negosiasi
8.	KM8	perwakilan
9.	KM9	kinerja keseluruhan

### Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0                      N of Items = 9

Alpha = ,8760





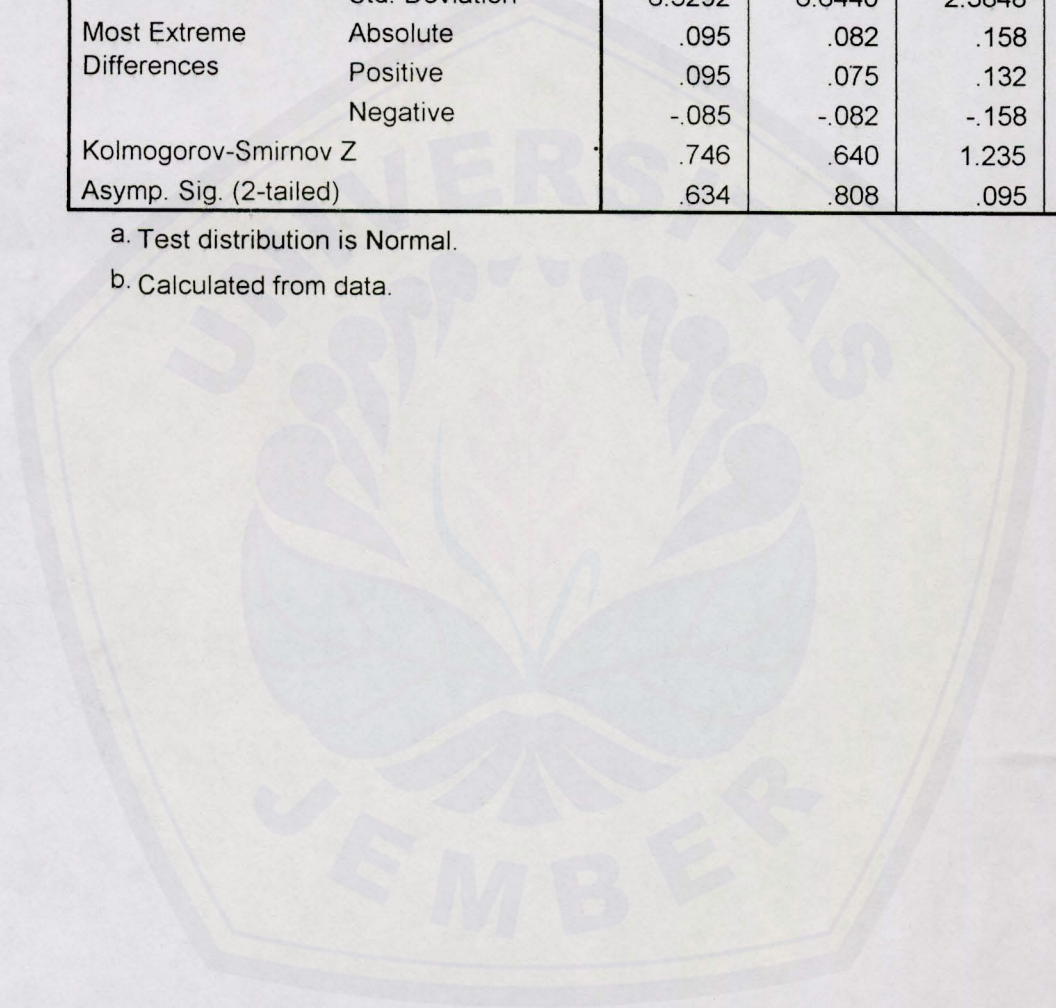
## Lampiran 5 Hasil Uji Normalitas Data

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi Anggaran	Kinerja Manajerial	Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik
N		61	61	61	61
Normal Parameters	Mean	16.7377	29.0820	10.4918	10.0820
	Std. Deviation	6.5292	6.6440	2.3848	2.3544
Most Extreme Differences	Absolute	.095	.082	.158	.126
	Positive	.095	.075	.132	.120
	Negative	-.085	-.082	-.158	-.126
Kolmogorov-Smirnov Z		.746	.640	1.235	.986
Asymp. Sig. (2-tailed)		.634	.808	.095	.286

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.





Lampiran 6  
Hasil Uji Homoskedastisitas

Oneway

Partisipasi Anggaran

Test of Homogeneity of Variances

kinerja manajerial

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,527	20	40	,125

Motivasi Intrinsik

Test of Homogeneity of Variances

kinerja manajerial

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,564	10	50	,145

Motivasi Ekstrinsik

Test of Homogeneity of Variances

kinerja manajerial

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,113	11	49	,372



Lampiran 7  
 Hasil Uji Hipotesis Satu (H1)  
 Regression

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Manajerial	29,0820	6,6440	61
Partisipasi Anggaran	16,7377	6,5292	61
Motivasi Intrinsik	10,4918	2,3848	61
Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik	173,7541	74,0972	61

**Correlations**

		Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran	Motivasi Intrinsik	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik
Pearson Correlation	Kinerja Manajerial	1,000	,584	,055	,546
	Partisipasi Anggaran	,584	1,000	-,121	,843
	Motivasi Intrinsik	,055	-,121	1,000	,393
	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik	,546	,843	,393	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Manajerial	,	,000	,336	,000
	Partisipasi Anggaran	,000	,	,176	,000
	Motivasi Intrinsik	,336	,176	,	,001
	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik	,000	,000	,001	,
N	Kinerja Manajerial	61	61	61	61
	Partisipasi Anggaran	61	61	61	61
	Motivasi Intrinsik	61	61	61	61
	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik	61	61	61	61

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik, Motivasi Intrinsik, Partisipasi Anggaran		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 <sup>a</sup>	,359	,325	5,4593

Model Summary<sup>b</sup>

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,359	10,622	3	57	,000	1,881

a. Predictors: (Constant), Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik, Motivasi Intrinsik, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	949,754	3	316,585	10,622	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1698,836	57	29,804		
	Total	2648,590	60			

a. Predictors: (Constant), Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik, Motivasi Intrinsik, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,170	8,450		1,440	,155
	Partisipasi Anggaran	,798	,489	,785	1,631	,108
	Motivasi Intrinsik	,643	,784	,231	,820	,416
	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik	-1,839E-02	,047	-,205	-,395	,694



Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Partisipasi Anggaran	,584	,211	,173	,049	20,549
	Motivasi Intrinsik	,055	,108	,087	,142	7,046
	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik	,546	-,052	-,042	,042	23,937

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model			Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik	Motivasi Intrinsik	Partisipasi Anggaran
1	Correlations	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik	1,000	-,925	-,975
		Motivasi Intrinsik	-,925	1,000	,912
		Partisipasi Anggaran	-,975	,912	1,000
	Covariances	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik	2,166E-03	-3,378E-02	-2,220E-02
		Motivasi Intrinsik	-3,378E-02	,615	,350
		Partisipasi Anggaran	-2,220E-02	,350	,239

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Partisipasi Anggaran	Motivasi Intrinsik	Interaksi Partisipasi Anggaran dengan motivasi intrinsik
1	1	3,819	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,135	5,325	,01	,01	,02	,01
	3	4,411E-02	9,305	,05	,03	,03	,04
	4	1,733E-03	46,948	,94	,96	,95	,95

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



Lampiran 8 **Digital Repository Universitas Jember**  
**Hasil Uji Hipotesis Dua**  
**Regression**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Manajerial	29,0820	6,6440	61
Partisipasi Anggaran	16,7377	6,5292	61
Motivasi Ekstrinsik	10,0820	2,3544	61
Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik	171,4426	84,8578	61

**Correlations**

		Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran	Motivasi Ekstrinsik	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik
Pearson Correlation	Kinerja Manajerial	1,000	,584	,208	,548
	Partisipasi Anggaran	,584	1,000	,178	,871
	Motivasi Ekstrinsik	,208	,178	1,000	,603
	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik	,548	,871	,603	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Manajerial	,	,000	,054	,000
	Partisipasi Anggaran	,000	,	,085	,000
	Motivasi Ekstrinsik	,054	,085	,	,000
	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik	,000	,000	,000	,
N	Kinerja Manajerial	61	61	61	61
	Partisipasi Anggaran	61	61	61	61
	Motivasi Ekstrinsik	61	61	61	61
	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik	61	61	61	61

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Partisipasi Anggaran		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,595 <sup>a</sup>	,354	,320	5,4776

Model Summary<sup>b</sup>

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,354	10,425	3	57	,000	1,914

a. Predictors: (Constant), Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	938,364	3	312,788	10,425	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1710,226	57	30,004		
	Total	2648,590	60			

a. Predictors: (Constant), Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,960	8,344		1,553	,126
	Partisipasi Anggaran	,784	,478	,770	1,640	,106
	Motivasi Ekstrinsik	,645	,816	,229	,791	,432
	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik	-2,044E-02	,045	-,261	-,451	,654



Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Partisipasi Anggaran	,584	,212	,175	,051	19,472
	Motivasi Ekstrinsik	,208	,104	,084	,136	7,378
	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik	,548	-,060	-,048	,034	29,638

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model			Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik	Motivasi Ekstrinsik	Partisipasi Anggaran
1	Correlations	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik	1,000	-,927	-,973
		Motivasi Ekstrinsik	-,927	1,000	,887
		Partisipasi Anggaran	-,973	,887	1,000
	Covariances	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik	2,058E-03	-3,432E-02	-2,110E-02
		Motivasi Ekstrinsik	-3,432E-02	,666	,346
		Partisipasi Anggaran	-2,110E-02	,346	,228

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Partisipasi Anggaran	Motivasi Ekstrinsik	Interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi ekstrinsik
1	1	3,819	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,133	5,360	,02	,01	,01	,02
	3	4,632E-02	9,080	,03	,05	,05	,02
	4	1,788E-03	46,215	,95	,94	,94	,96

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



**KARTU KONSULTASI**  
**BIMBINGAN SKRIPSI SARJANA FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS JEMBER**

Nama : Alina Mulkania  
 No. Induk Mahasiswa : 990810301326  
 Jurusan : Akuntansi / S1  
 Judul Skripsi : Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik  
 Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan  
 Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan  
 Kinerja Manajerial  
 Pembimbing : M. Miqdad, SE, MM, Ak/ Dra. Yosefa S., M.Com., Ak  
 Tanggal Persetujuan : Mulai tanggal ..... s/d .....

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	28 FEB 2003	Persetujuan Judul & Metodologi	1.
2.	5 MAR 2003	Konsultasi Proposal	2.
3.	25 APRIL 2003	Revisi Proposal	3.
4.	9 MEI 2003	Persetujuan Seminar	4.
5.	14 JUNI 2003	Konsultasi Bab I, II, III, IV dan V	5.
6.	24 JUNI 2003	Revisi Bab I, II, III, IV dan V	6.
7.	28 JULI 2003	Revisi Bab I, II, III, IV dan V	7.
8.	01 AGUST 2003	Acc Pembimbing II	8.
9.	01 AGUST 2003	Acc Pembimbing II	9.
10.	01 AGUST 2003	Acc Pembimbing I Revisi	10.
11.		bab I & bab II	11.
12.	04 Agust 03	Acc untuk di urutkan	12.
13.			13.
14.			14.
15.			15.
16.			16.
17.			17.
18.			18.
19.			19.
20.			20.
21.			21.
22.			22.
23.			23.
24.			24.
25.			25.





UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121  
E-mail : lemlit\_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : 182/J25.3.1/PL.5/2003  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

05 Maret 2003

Kepada : Yth. Bapak Pembantu Rektor II Universitas Jember di -

JEMBER.



Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember No. 695/J25.1.4/PI.5/2003 tanggal 28 Pebruari 2003, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : ALINA MULKANIA / 99-1326  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi  
Alamat : Jl. Mundu IX / 29 Jember.  
Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Peran Motivasi Instrinsik Dan Ekstrinsik Sebagai Variabel Moderating.  
Lokasi : Universitas Jember.  
Lama Penelitian : 3 (tiga) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan Bapak untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Bapak disampaikan terima kasih.

a.n. Ketua,  
Sekretaris

Dr. sc. agr. Ir. Didik Sulistyanto  
NIP. 131 792 232

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Di Lingkungan Universitas Jember
2. Kepala Biro I, II dan III.
3. Kabag. / Kepala UPT / Koordinator T.U.
4. Mahasiswa ybs.
5. Arsip.