



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI DAN KECERDASAN
EMOSIONAL TERHADAP PRESTASI KERJA**

(Studi Empiris Pada Dinas Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Jember)

SKRIPSI

Oleh:

Giovano Abiathar

NIM. 070810301020

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2011



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI DAN KECERDASAN
EMOSIONAL TERHADAP PRESTASI KERJA**

(Studi Empiris Pada Dinas Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Jember)

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk
menelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Giovano Abiathar

NIM. 070810301020

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2011

PERSEMBAHAN

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Birgita Haryati dan Ayahanda Wiguna Suryana, yang selama ini telah melindungi dan merawat saya dengan penuh kasih sayang serta senantiasa memberikan dukungan, doa, dan segala bentuk pengorbanannya selama ini;
2. Guru-guru yang telah membimbingku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
3. Keluarga besarku, teman-teman, dan semua orang yang selama ini telah membantu, mendoakan, dan memberikan dorongan semangat kepada saya;
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTO

“Knowing both victory and defeat, running around, and shedding tears, that’s the way you become a real man”

--Red Haired Shanks¹--

“Apa yang ada di hadapan kita, dan yang terjadi di masa lalu kita, adalah hal kecil jika dibandingkan dengan apa yang ada di dalam diri kita.”

--Ralph Waldo Emerson--

“Life is like riding bicycle. In order to keep your balance, you must keep moving”

--Albert Einstein—

¹ One piece chapter 590. <http://mangastream.com>

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Giovano Abiathar Wiguna Putra

NIM : 070810301020

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Empiris Pada Dinas Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Jember)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 4 Agustus 2011

Yang Menyatakan

Giovano Abiathar Wiguna Putra

NIM 070810301020

SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI DAN KECERDASAN
EMOSIONAL TERHADAP PRESTASI KERJA (STUDI EMPIRIS PADA
DINAS PERKEBUNAN DAN KEHUTANAN KABUPATEN JEMBER)**

Oleh

Giovano Abiathar Wiguna Putra

NIM 070810301020

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak.

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak.

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Empiris Pada Dinas Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Jember)

Nama Mahasiswa : Giovano Abiathar Wiguna Putra

NIM : 070810301020

Jurusan : Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 09 Agustus 2011

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak
NIP. 19591110 198902 1 006

Dr. Alwan S. Kustono, S.E, M.Si, Ak
NIP. 19720416 200112 1 001

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Alwan S. Kustono, S.E, M.Si, Ak
NIP. 19720416 200112 1 001

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP PRESTASI KERJA (STUDI EMPIRIS PADA DINAS PERKEBUNAN DAN KEHUTANAN KABUPATEN JEMBER)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Giovano Abiathar Wiguna Putra

NIM : 070810301020

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

19 September 2011

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

1. Ketua : Dr. Ahmad Roziq, S.E, M.Si, Ak (.....)
NIP. 19700428 199702 1 001
2. Sekretaris : Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak (.....)
NIP. 19591110 198902 1 006
3. Anggota : Dr. Alwan S. Kutono, SE, M.Si, Ak (.....)
NIP. 19720416 200112 1 001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc.
NIP. 19560831 198403 1 002

Giovano Abiathar Wiguna Putra

Economics Faculty-Accounting Department of Jember University

ABSTRACT

This research examines how budgetary participation, motivation and emotional intelligence become an instrument to show their influence on work achievement. This research based on primary data which questionnaire distributed to respondents. Data analysis method which used in this model is multiple linear regression. In this model, the independent variables i.e budgetary participation, motivation and emotional intelligence were estimated influence on work achievement as a dependent variable. The result of this research showed that all independent variables significantly influence to the dependent variable. Motivation have a big influence to work achievement.

Keywords: *budgetary participation, motivation, emotional intelligence, work achievement*

RINGKASAN

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Empiris Pada Dinas Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Jember); Giovano Abiathar Wiguna Putra, 070810301020; 2011: 60 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Berkembangnya dunia usaha belakangan ini mengakibatkan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Oleh sebab itu setiap perusahaan harus memiliki strategi agar mereka mampu bersaing dan dapat bertahan di dunia bisnis sekarang. Setiap perusahaan, baik itu perusahaan swasta maupun milik negara, harus memiliki manajer atau kepala bidang yang handal. Apabila sebuah instansi memiliki manajer atau kepala bidang yang handal maka perusahaan dapat berjalan dengan baik karena dengan begitu manajer mampu memberikan motivasi kepada pegawai sehingga perusahaan bisa maju dan berkembang. Penetapan anggaran juga merupakan salah satu strategi yang dimiliki oleh perusahaan agar bisa tetap bertahan menghadapi persaingan yang semakin ketat ini, agar perusahaan dapat bekerja dengan baik maka diperlukan adanya partisipasi dalam penentuan anggaran perusahaan yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang menyangkut kemajuan perusahaan. Selain motivasi dan partisipasi anggaran, kecerdasan emosional dari masing-masing personel yang ada di perusahaan juga akan mempengaruhi prestasi kerja mereka. Kecerdasan emosional yang dimiliki oleh setiap orang akan mampu mengembangkan potensi yang dimiliki sehingga prestasi kerja mereka juga akan meningkat. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional terhadap prestasi kerja.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui hubungan variabel independen, pengaruh partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional terhadap variabel dependen, prestasi kerja. Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden.

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen, partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebagai variabel dependen. Motivasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap prestasi kerja.

PRAKATA

Salam Sejahtera,

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Empiris Pada Dinas Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Jember)”. Doa yang selalu tercurah kepada Tuhan Yang Maha Esa. Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan semangat, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember, dan juga selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Drs. Imam Mas’ud, MM, Ak., selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Drs. Djoko Supatmoko, Ak., selaku dosen wali yang telah banyak membantu selama masa studi penulis.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember, khususnya Jurusan Akuntansi serta Perpustakaan Ekonomi Dan Perpustakaan Pusat.

6. Bapak, Ibu Guru yang telah membimbing dan mengajarkan ilmunya dari masa taman kanak-kanak hingga SMA.
7. Kedua orang tuaku, Bapak Wiguna Suryana dan Ibu Birgita Haryati, yang selama ini selalu memberikan curahan kasih sayang beserta nasihat-nasihat yang sangat membangun, dan adikku Nuel, terima kasih atas semua bantuan kalian selama ini.
8. Saudara-saudaraku, Fendy, Eldrick, dan Chryspin, semoga kita tetap dapat saling berbagi dalam kegembiraan maupun kesusahan.
9. Sahabat-sahabatku Andyka, Frans, Asis, Denny, dan Roy, semoga kita tetap dapat saling nasihat-menasihati dalam kebenaran dan kesabaran.
10. Teman-teman basket - Atlanta, Kiki, Renal, Abi, Okky, Endik, dll - juga teman-teman semasa SMA dan perguruan tinggi Rudy, Andi, Andre, dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan kalian dan sukses buat kita. *See you on TOP!!*
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan hidayahnya dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kekurangsempurnaan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Salam Sejahtera.

Jember, 4 Agustus 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
HALAMAN PERSETUJUAN	vii
HALAMAN PENGESAHAN	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Umum Tentang Anggaran	7
2.1.1 Pengertian Anggaran	7
2.1.2 Tujuan Penyusunan Anggaran	8

2.1.3 Karakteristik dan Macam-macam Anggaran	9
2.1.4 Manfaat Anggaran	11
2.1.5 Kelebihan dan Kelemahan Anggaran	12
2.1.6 Fungsi Anggaran	13
2.1.7 Partisipasi Anggaran	14
2.2 Motivasi	17
2.3 Kecerdasan Emosional	19
2.4 Prestasi Kerja	20
2.5 Penelitian Terdahulu	22
2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis	23
2.7 Pengembangan Hipotesis	24
2.7.1 Partisipasi Anggaran dan Prestasi Kerja	24
2.7.2 Motivasi dan Prestasi Kerja	24
2.7.3 Kecerdasan Emosional dan Prestasi Kerja	26
BAB 3. METODE PENELITIAN	28
3.1 Jenis Data	28
3.2 Sumber Data.....	28
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	28
3.4 Teknik Pengukuran Data	29
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	29
3.5.1 Partisipasi Anggaran	29
3.5.2 Motivasi	30
3.5.3 Kecerdasan Emosional	30
3.5.4 Prestasi Kerja	31
3.6 Teknik Pengujian Data	31
3.6.1 Pengujian Validitas	31
3.6.2 Pengujian Reliabilitas	31
3.7 Uji Asumsi Klasik	32

3.7.1 Uji Normalitas	32
3.7.2 Uji Multikolinearitas	32
3.7.3 Uji Heterokedastisitas	33
3.7.4 Uji Autokorelasi	33
3.8 Uji Hipotesis	33
3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda	33
3.8.2 Uji-t	34
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Responden	35
4.2 Statistik Deskriptif	39
4.3 Uji Kualitas Data	41
4.3.1 Uji Validitas	41
4.3.2 Uji Reliabilitas	43
4.4 Uji Asumsi Klasik	44
4.4.1 Uji Normalitas	44
4.4.2 Uji Multikolinearitas	45
4.4.3 Uji Heterokedastisitas	46
4.5 Analisis Linier Regresi Berganda	46
4.5.1 Persamaan Regresi	47
4.5.2 Pengujian Koefisien Regresi dengan uji-t	48
4.5.3 Koefisien Determinasi	50
4.6 Pembahasan	51
BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	55
5.1 Simpulan	55
5.2 Keterbatasan	55
5.3 Saran	56

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 4.1 Jumlah Sampel	35
Tabel 4.2 Tingkat Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	36
Tabel 4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	36
Tabel 4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia.....	37
Tabel 4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	37
Tabel 4.6 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja	38
Tabel 4.7 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jabatan	38
Tabel 4.8 Hasil Statistik Deskriptif.....	39
Tabel 4.9 Tabel Uji Validitas	40
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	43
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas.....	45
Tabel 4.12 Hasil Uji Heterokedastisitas	46
Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Analisis Linier Berganda	47
Tabel 4.14 Rekapitulasi Hasil Uji-t.....	49
Tabel 4.15 Sumbangan Efektif Variabel Bebas	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	23
Gambar 4.1 Output Uji Normalitas	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Lampiran 1: Kuesioner

Lampiran 2: Rekapitulasi Jawaban Responden

Lampiran 3: Data Analisis Regresi Linier Berganda

Lampiran 4: Statistik Deskriptif

Lampiran 5: Uji Validitas Variabel Penelitian

Lampiran 6: Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Lampiran 7: Uji Asumsi Klasik

Lampiran 8: Analisis Regresi Linier Berganda

Lampiran 9: Tabel Uji Validitas

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada zaman sekarang ini usaha-usaha yang ada berkembang dengan sangat pesat, hal ini menimbulkan persaingan usaha antar perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memiliki strategi yang baik dalam memasarkan suatu produk yang diproduksi agar mereka mampu bersaing di dunia bisnis yang semakin ketat ini. Perusahaan harus dapat mengontrol waktu dan harus dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya agar mampu bekerja secara optimal, efektif, dan efisien. Kemajuan suatu perusahaan akan sangat bergantung pada pengelolaan manajer yang ada pada suatu perusahaan supaya seorang manajer dapat menjalankan tugasnya guna memenuhi atau mencapai sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan fungsinya sehingga seorang manajer dapat merencanakan kegiatan untuk memenuhi tujuan dan sasaran tersebut.

Agar dapat menjadi manajer suatu perusahaan, maka seseorang harus dapat memenuhi kriteria yang ada. Untuk menjadi seorang manajer yang handal, maka seseorang harus menempuh pendidikan formal. Kadangkala kinerja seorang manajer tidak sama dengan pendidikan formal yang sudah didapat, hal ini mungkin disebabkan karena kurangnya pengalaman kerja atau kurang jelasnya penyusunan anggaran perusahaan.

Anggaran yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan tidak hanya merupakan perencanaan keuangan suatu perusahaan untuk jangka panjang, tetapi juga bisa sebagai alat komunikasi dan sebagai motivasi bagi para karyawan. Anggaran juga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Anggaran yang disusun oleh suatu perusahaan sebaiknya jangan hanya melibatkan kalangan manajer puncak atau dewan direksi saja, tetapi juga melibatkan kalangan manajer tingkat menengah dan manajer bawah sesuai dengan kompetensi mereka masing-masing agar tidak menimbulkan kesalahpahaman antar kalangan

karyawan. Peran manajer akan sangat berpengaruh dalam penentuan anggaran suatu perusahaan, karena manajer dapat merasa produktif dan merasa lebih puas sehingga nantinya manajer dapat bekerja secara efektif dan efisien dan juga akan memicu untuk menghasilkan prestasi yang baik bagi kemajuan perusahaan.

Penganggaran biasanya dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Anggaran merupakan hal penting yang harus dibuat oleh perusahaan agar kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dapat dilakukan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya penganggaran ini maka perusahaan bisa mengetahui jika ada tindakan-tindakan yang curang, seperti penyelewengan dana, sehingga perusahaan juga bisa mengambil kebijakan atau langkah-langkah untuk mengatasi hal tersebut.

Menurut Andi Rahmanto (2000, dalam Hermansah, 2010) pelaksanaan anggaran yang efektif ditentukan oleh beberapa faktor yaitu pendidikan manajer, pengalaman kerja, kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran. Efektifitas pelaksanaan anggaran yaitu tercapainya sasaran anggaran baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan atau menunjukkan perbandingan output dengan tujuan (Suadi, 2001 dalam Hermansah, 2010). Partisipasi anggaran juga dapat digunakan untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran. Apabila penyusunan anggaran dilakukan secara partisipatif maka kinerja manajer akan meningkat karena ketika suatu tujuan sudah dirancang dan ditetapkan maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan rasa tanggung jawab penuh secara pribadi agar tujuan tersebut bisa tercapai.

Prestasi dari para karyawan akan muncul jika semangat kerja mereka timbul atau meningkat. Semangat kerja dapat timbul jika perusahaan dapat memberikan motivasi kepada para karyawan. Motivasi kerja sangat penting bagi perusahaan karena dengan motivasi kerja maka perusahaan dapat menyadari faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja manajer. Motivasi diartikan juga sebagai suatu

kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Dalam pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja.

Prestasi karyawan akan sangat menunjang kelancaran usaha dari suatu perusahaan. Naik atau turunnya prestasi karyawan akan bergantung pada bagaimana perusahaan memberikan motivasi kepada karyawannya. Apabila perusahaan bisa memberikan motivasi yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat, namun sebaliknya jika perusahaan tidak tepat dalam memberikan motivasi maka kinerja karyawan akan menurun drastis. Oleh karena itu perusahaan harus sangat selektif dalam memberikan kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi agar prestasi kerja dari karyawan dapat meningkat sehingga perusahaan dapat maju dan berkembang.

Timbulnya motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor pendorong, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari luar individu. Motivasi yang digunakan oleh perusahaan akan berbeda-beda sesuai dengan kebijakan masing-masing perusahaan. Perbedaan pemberian motivasi ini didasarkan pada motif yang bersumber pada banyaknya kebutuhan individual.

Motivasi akan sangat berpengaruh pada baik atau buruknya kinerja sebuah perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan dunia bisnis yang semakin lama semakin maju. Menyadari betapa pentingnya motivasi terhadap prestasi kerja, maka hendaknya perusahaan memberikan motivasi kepada para karyawannya demi tercapainya tujuan bersama. Pemberian motivasi sangat mutlak dilakukan oleh perusahaan agar para karyawan dapat terdorong untuk menghasilkan kerja atau usaha yang maksimal sehingga tugas-tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan baik sehingga tugas-tugas perusahaan menjadi lancar.

Kinerja seseorang tidak hanya dilihat dari tingkat kepandaian, ketrampilan, dan pengalaman, tetapi juga dilihat dari seberapa baik seseorang mampu mengendalikan diri sendiri dan bagaimana cara seseorang berkomunikasi dengan

orang lain. Hal ini banyak dilakukan oleh perusahaan dalam memilih seseorang dalam pekerjaan. Kecerdasan emosional akan mempengaruhi posisi seseorang dalam suatu pekerjaan. Seseorang yang tidak dapat menggunakan kecerdasan emosional yang dimiliki maka tidak akan bisa berkembang atau malah bisa dipecat dari suatu pekerjaan.

Emosi merupakan sesuatu yang sangat melekat pada diri seseorang dan emosi merupakan ciri dari seseorang. Kecerdasan emosional juga akan mempengaruhi seseorang dalam memotivasi diri sendiri, apabila seseorang mampu mengendalikan emosi maka akan timbul motivasi yang kuat untuk selalu berkembang menuju ke arah yang lebih baik. Ada tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pencari kerja, yaitu ketrampilan berkomunikasi, ketrampilan antar pribadi, dan inisiatif, karena dibandingkan dengan IQ (kecerdasan kognitif) dan keahlian murni, kecakapan emosi berperan dua kali lebih penting untuk meraih keunggulan atau sekitar 67 persen kemampuan yang dipersyaratkan untuk kinerja efektif (Goleman, 2000 dalam Rakhmawati, 2008: 1).

Seseorang harus mampu mengendalikan dirinya sendiri agar kecerdasan emosional seseorang bisa menimbulkan motivasi yang kuat untuk mengembangkan potensi yang dimiliki sehingga seseorang mampu melakukan pekerjaan yang diberikan dengan baik. Kecerdasan emosional akan membuat seseorang mampu menempatkan dirinya di lingkungan masyarakat sekitar dan dengan kecerdasan emosional pula seseorang akan mampu mengendalikan suasana hati. Kecerdasan emosional yang dimiliki oleh tiap orang akan membuat seseorang mengakui dan menghargai perasaan diri sendiri maupun orang lain.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dengan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Fitria (2008) dengan judul “Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pada Perum Perhutani KPH Jember”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel independen di mana penelitian sebelumnya menggunakan partisipasi

anggaran dan motivasi sebagai variabel independen sedangkan penelitian ini menambahkan kecerdasan emosional sebagai variabel independen, alasan peneliti menambahkan variabel ini adalah sebagai pengembangan dari penelitian terdahulu. Perbedaan yang lainnya adalah pada objek penelitian. Objek penelitian sebelumnya menggunakan Perum Perhutani KPH Jember, sedangkan penelitian ini mengambil objek penelitian pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember. Alasan lain adalah karena peneliti ingin meneliti apakah pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial pada variabel independen yaitu partisipasi anggaran, motivasi, dan kecerdasan emosional terhadap variabel dependen yaitu prestasi kerja. Selain itu karena adanya perbedaan penelitian sehingga harus diadakan penelitian lagi karena ada pengembangan dan ada perbedaan hasil.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja?
- b. Apakah motivasi berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja?
- c. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan serta rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh partisipasi anggaran secara parsial terhadap prestasi kerja.

- b. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh motivasi secara parsial terhadap prestasi kerja.
- c. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh kecerdasan emosional terhadap prestasi kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan bagi kemajuan akademis, khususnya di bidang akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen, dan dapat dijadikan bahan acuan bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sama.

- b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember maupun bagi perusahaan lain tentang bagaimana pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, dan kecerdasan emosional secara parsial terhadap prestasi kerja.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Umum Tentang Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran harus dipandang dari perspektif sebenarnya sebagai suatu alat bantu bagi manajemen dalam perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Anggaran merupakan suatu ungkapan keuangan dari program kerja yang telah dirancang untuk mencapai sasaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Menurut Hansen dan Mowen (2006, 355) menyebutkan bahwa komponen utama dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan; rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam suatu proses penyusunan dan penggunaannya anggaran berfungsi sebagai alat koordinasi antarbagian yang mendorong adanya komunikasi dan kesatuan dari berbagai tindakan. Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan (Nafarin 2000, 9).

Anggaran merupakan suatu alat manajemen dan rencana tertulis yang berisi mengenai kegiatan suatu perusahaan atau organisasi yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dan dalam bentuk satuan uang yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana rinci dan tertulis yang dinyatakan dalam bentuk keuangan (kuantitatif) dari suatu kebijakan perusahaan yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Dalam penyusunan anggaran, suatu perusahaan harus memiliki pertimbangan-pertimbangan tertentu agar penyusunan anggaran tersebut dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dari awal dapat terlaksana dengan baik. Menurut Nafarin (2000, 9), dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini:

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.

- b. Data-data waktu lalu.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Anggaran dapat dikatakan baik apabila target yang telah ditetapkan dalam anggaran tersebut masih mungkin tercapai atau bahkan dapat tercapai. Implikasinya adalah para pelaksana akan termotivasi untuk bekerja lebih efektif dan efisien sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerja.

2.1.2 Tujuan Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argirys, 1952 dalam Putra, 2008: 7). Dampak tersebut ditunjukkan oleh ada tidaknya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Menurut Anthony (2005, 75) penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan utama:

- (1) Untuk menyesuaikan rencana strategis.
- (2) Untuk membantu mengoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- (3) Untuk menugaskan tanggungjawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
- (4) Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penyusunan anggaran dapat menimbulkan komunikasi dua arah dari jajaran direksi dan karyawan sehingga nanti akan timbul komitmen yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan sehingga dari hasil evaluasi tersebut dapat diketahui bagaimana prestasi kerja para karyawan.

Selain itu penyusunan anggaran juga memiliki tujuan lain. Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain (Nafarin, 2000: 12):

- a. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
- b. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Penyusunan anggaran merupakan usulan dari berbagai pihak yang terkait dalam menentukan perencanaan program kerja untuk jangka waktu yang telah ditetapkan, sehingga penyusunan anggaran nantinya dapat digunakan sebagai batas untuk menentukan jumlah dana yang akan digunakan dalam melaksanakan perencanaan yang telah ditetapkan dan dapat memperoleh hasil yang maksimal.

2.1.3 Karakteristik dan Macam-macam Anggaran

Anggaran biasanya disusun oleh perusahaan untuk jangka waktu satu tahun. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut (Anthony, 2005: 73):

- Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter
- Biasanya meliputi jangka waktu satu tahun.
- Merupakan komitmen manajer; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.

- Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran-anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Anggaran merupakan istilah moneter yang biasanya dinyatakan dalam bentuk satuan uang dan biasanya disusun untuk jangka waktu 1 tahun yang telah disetujui oleh pejabat tinggi perusahaan yang nantinya digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penyusunan anggaran merupakan salah satu hal terpenting dalam menentukan rencana jangka panjang perusahaan. Penyusunan anggaran dibuat berdasarkan kepentingan dari masing-masing bagian. Oleh karena itu anggaran perlu dikelompokkan berdasarkan fungsinya. Menurut Nafarin (2000, 17-18) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandangan berikut ini:

- Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.
- Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

- Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
- Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran operasional terdiri dari:
 - Anggaran penjualan
 - Anggaran biaya pabrik; anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik
 - Anggaran beban usaha
 - Anggaran laporan rugi laba
 - b. Anggaran keuangan, adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari:
 - Anggaran kas
 - Anggaran piutang
 - Anggaran persediaan
 - Anggaran utang
 - Anggaran neraca

2.1.4 Manfaat Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun oleh jajaran manajemen perusahaan untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang perusahaan. Menurut Nafarin (2000, 12) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.

- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya, seperti: tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manajer.

Anggaran memiliki banyak manfaat bagi perusahaan. Dengan adanya anggaran maka semua kegiatan perusahaan dapat terarah dengan baik sehingga dapat tercapai tujuan bersama. Selain itu dengan adanya anggaran maka para karyawan akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih giat karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan perusahaan.

2.1.5 Kelebihan dan Kelemahan Anggaran

Anggaran yang dimiliki oleh perusahaan memiliki kelebihan dan juga keterbatasan-keterbatasan bagi perusahaan tersebut. Menurut Hansen dan Mowen (2006, 355) sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi, yaitu:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
3. Menyediakan standar untuk evaluasi kerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Dengan adanya anggaran maka para pejabat tinggi di perusahaan dapat merencanakan dan memperbaiki keputusan serta dapat mengkoordinasi para karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja mereka.

Anggaran memang sangat bermanfaat bagi kelangsungan kegiatan perusahaan. Tetapi setiap kebijakan pasti memiliki beberapa kelemahan. Anggaran di

samping mempunyai banyak manfaat, namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain (Nafarin, 2000: 13):

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.1.6 Fungsi Anggaran

Sama halnya dengan fungsi manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, fungsi anggaran juga memiliki fungsi tersebut. Hal ini dikarenakan anggaran merupakan alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Fungsi anggaran, yaitu (Nafarin, 2000: 15-17):

- a. Fungsi perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.
- b. Fungsi pelaksanaan
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti: Bagian Pemasaran, Bagian Umum, Bagian Produksi, dan Bagian Keuangan.
- c. Fungsi pengawasan
Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

1. Memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Anggaran memiliki 3 fungsi yaitu: fungsi pengawasan, fungsi pelaksanaan, dan fungsi perencanaan. Di setiap fungsi, anggaran dapat dikatakan sebagai pedoman atau acuan agar kinerja dari tiap-tiap bagian dapat berjalan dengan lancar.

2.1.7 Partisipasi Anggaran

Di perkembangan zaman sekarang ini menyebabkan aktivitas perusahaan semakin luas dan semakin ketat. Agar perusahaan dapat bersaing di dunia bisnis maka diperlukan suatu perencanaan serta pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan akurat. Oleh sebab itu anggaran perusahaan tidak bisa ditentukan oleh seorang saja. Untuk menyusun anggaran juga diperlukan partisipasi yang aktif dari para manajer dan juga karyawan dalam menyusun, menetapkan, dan melaksanakan anggaran.

Partisipasi anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua belah pihak atau lebih yang mana keputusan tersebut di masa yang akan datang mempunyai pengaruh terhadap mereka (French, *et al*, 1996 dalam Birbik, 2004). Menurut Brownel (dalam Savitri, 2005: 8) partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu yang terlibat didalamnya mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran.

Partisipasi anggaran adalah tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan (Kennis, dalam Triyokanata, 2006:7). Partisipasi anggaran bisa mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas manajer tingkat bawah. Karena manajer tingkat bawah ikut

membuat anggaran, maka tujuan anggaran akan menjadi lebih penting daripada tujuan pribadi para manajer sehingga menghasilkan suatu tujuan yang lebih besar.

Penganggaran partisipatif akan memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan, misalnya saja dalam masalah perilaku. Dalam proses perencanaan perusahaan, penganggaran partisipatif juga akan memberikan keuntungan karena semua individu akan terlibat di dalam menentukan anggaran yang ditentukan sehingga individu atau karyawan yang terdapat di perusahaan dapat mengetahui kondisi perusahaan dengan baik dan dapat bekerja sama dengan baik demi mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi juga akan membuat para karyawan akan saling membantu jika ada masalah yang timbul saat anggaran dilaksanakan. Melalui partisipasi pula para karyawan dapat mengenal pribadi satu sama lain yang nantinya akan meningkatkan rasa persaudaraan satu sama lain sehingga akan meningkatkan kerja sama antar individu.

Para manajer tingkat menengah dan bawah dituntut untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran karena mereka juga memiliki andil yang besar terhadap kelangsungan kegiatan perusahaan. Manfaat partisipasi manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran antara lain (Nugraheni, 2009: 11):

- a. Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi.
- b. Menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran.
- c. Menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi *job* relevant.

Dengan adanya keikutsertaan para manajer tingkat menengah dan tingkat bawah, maka dapat menimbulkan komitmen bagi para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran yang ditetapkan sehingga nantinya akan mengurangi ketimpangan informasi dan akan menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong perolehan.

Dalam penyusunan anggaran, perusahaan tidak boleh sembarangan mengambil keputusan, harus ada beberapa pertimbangan agar anggaran yang telah disusun dapat digunakan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam mengukur partisipasi penyusunan anggaran yaitu (Hopwood, dalam Margareth, 2005:11):

- a. Kemampuan pembuat anggaran dalam mempengaruhi rancangan dari anggaran tersebut.
- b. Atasan mengontrol pembuat anggaran dalam menyusun anggaran.
- c. Kemudahan bagi pembuat anggaran dalam mengajukan proses penyusunan anggaran.
- d. Mengukur partisipasi pembuat anggaran dalam mengontrol anggaran yang akan datang.

Dalam partisipasi penyusunan anggaran kemampuan seorang pembuat anggaran harus dijadikan pertimbangan utama untuk menentukan penyusunan anggaran. Dalam penyusunan suatu anggaran, atasan harus mengontrol pembuat anggaran agar anggaran yang dibuat nantinya dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Partisipasi anggaran memang sangat diperlukan oleh perusahaan agar perusahaan dapat mengetahui secara rinci dana yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian. Akan tetapi, partisipasi anggaran juga dapat menimbulkan masalah bagi perusahaan. Anggaran partisipatif memiliki tiga potensi masalah (Hansen dan Mowen, 2006: 377):

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran).
3. Partisipasi semu.

Masalah-masalah yang timbul dalam partisipasi penyusunan anggaran dikarenakan kurangnya pengawasan dari atasan kepada pembuat anggaran sehingga

pembuat anggaran terkadang menetapkan standar yang terlalu tinggi atau rendah sehingga nanti dapat mengakibatkan kelonggaran anggaran yang dapat mengakibatkan terhambatnya kinerja perusahaan sehingga prestasi kerja dari para karyawan akan menurun.

Menurut Siegel dan Marconi (dalam Nugraheni, 2009: 12) berpendapat bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, dan merasa memiliki sehingga kerjasama di antara para anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggung jawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya partisipasi manajer, baik manajer tingkat menengah maupun manajer tingkat bawah, dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan daya kreatifitas mereka dan juga akan meningkatkan kerja sama antara jajaran direksi perusahaan dengan karyawan sehingga tujuan bersama akan lebih mudah dicapai.

2.2 Motivasi

Motivasi merupakan akibat dari suatu interaksi seseorang dengan situasi yang sedang dihadapinya. Motivasi merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, oleh karena itu perusahaan harus memberikan motivasi kepada para karyawan agar kemampuan dan daya kreativitas mereka bisa berkembang dengan baik sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal. Tetapi prestasi seseorang tidak akan bisa meningkat jika hanya diberi motivasi saja, selain motivasi seseorang harus memiliki kemampuan dalam bekerja.

Menurut Siagian (2004, 138) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan

kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Liliweri (1997: 327), motivasi adalah kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan yang disesuaikan dengan dorongan, kebutuhan, keinginan, dan minat mereka. Motivasi bisa menjadi salah satu fungsi yang berhubungan dengan berbagai macam aspek. Motivasi dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih giat agar mereka bisa memenuhi segala kebutuhan hidup mereka.

Dari dua pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk melakukan suatu usaha dengan berbagai ketrampilan yang dimiliki agar mereka bias menunaikan tanggung jawabnya sehingga seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pola motivasi didefinisikan sebagai sikap yang mempengaruhi cara-cara orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka (Keith dan Newstrom, 1990: 6 dalam Damayanti, 2005: 23). Menurut Keith dan Newstrom dalam Damayanti (2005: 23-24) tempat empat macam pola sangat penting:

1. Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*)
Adalah mendorong dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.
2. Motivasi Afiliasi (*Affiliation Motivation*)
Adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.
3. Motivasi Kompetensi (*Competence Motivation*)
Adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan ketrampilan, mencegah masalah dan berusaha keras untuk inovatif.
4. Motivasi Kekuasaan (*Power Motivation*)
Adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi.

Pengetahuan tentang pola motivasi akan membantu para manajer untuk memahami sikap kerja masing-masing karyawan sehingga mereka dapat mengelola perusahaan secara berkala sesuai dengan pola motivasi yang paling menonjol.

2.3 Kecerdasan Emosional

Emosi adalah luapan perasaan yang berkembang dan surut dalam waktu singkat. Emosi merujuk pada suatu perasaan diri sendiri dan orang lain untuk memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik di dalam diri kita dan hubungan kita (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1994 dalam Rakhmawati, 2008:4). Keadaan emosional tidak menentu di tiap waktu, hal ini akan mempengaruhi prestasi kerja seseorang. Keterampilan EQ bukanlah lawan keterampilan IQ atau keterampilan kognitif, namun keduanya berinteraksi secara dinamis, baik pada tingkatan konseptual maupun di dunia nyata. Selain itu, EQ tidak begitu dipengaruhi oleh faktor keturunan. (Shapiro, 1998: 10 dalam Wahyuningsih, 2004).

Steiner (1997) dalam belajar psikologi menjelaskan pengertian kecerdasan emosi adalah suatu kemampuan yang dapat mengerti emosi diri sendiri dan orang lain, serta mengetahui bagaimana emosi diri sendiri terekspresikan untuk meningkatkan maksimal etis sebagai kekuatan pribadi.

Sebagaimana hasil penelitian Daniel Goleman (2000) dalam Mangkunegara (2003: 163) menyimpulkan bahwa “Pencapaian Kinerja ditentukan hanya 20 persen dari IQ, sedangkan 80 persen lagi ditentukan oleh kecerdasan emosi (*EQ/Emotioal Quotient*)”. Begitu pula disimpulkan oleh Joan Beck dalam Mangkunegara (2003:163) bahwa IQ sudah berkembang 50 persen sebelum usia 5 tahun, 80 persen berkembangnya sebelum 8 tahun, dan hanya berkembang 20 persen sampai akhir masa remaja; sedangkan kecerdasan emosi (EQ) dapat dikembangkan tanpa batas waktu.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan emosi yang dimiliki seseorang yang dapat

berkembang tanpa ada batas waktu untuk dapat mengerti emosi diri sendiri dan orang lain di mana kecerdasan emosional ini memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja seseorang.

2.4 Prestasi Kerja

Menurut Dharma (1985) dalam Putra (2008: 14) mendefinisikan prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja baik berupa barang atau jasa dalam bentuk lain yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Hasibuan (1995:105) dalam jurnal SDM, prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Siswanto (1989) dalam Putra (2008), prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang maksimal yang dicapai oleh seseorang dalam bekerja, baik itu berupa barang maupun jasa, sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Partisipasi anggaran yang maksimal dari karyawan dan manajer dapat dijadikan sebagai alat ukur prestasi kerja yang dicapai oleh para karyawan dan manajer sehingga perusahaan bisa lebih berkembang dan menjadi lebih maju dan bisa bersaing dalam dunia bisnis yang semakin ketat ini.

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. **Perbaikan Prestasi Kerja**
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
2. **Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi**
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. **Keputusan-Keputusan Penempatan**
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. **Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan**
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.
5. **Perencanaan dan Pengembangan Karier**
Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti
6. **Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing**
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia
7. **Ketidak-akuratan Informasional**
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Kesalahan-KesalahanDesainPekejaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-TantanganEksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadilainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan. (T. Hani Handoko,1987:135-136 dalam jurnal SDM).

Pengukuran prestasi kerja juga dapat dilihat dari penilaian prestasi secara mendasar yaitu meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja, dan daerah organisasi kerja (Fithier Sani, 2001).

2.5 Penelitian Terdahulu

Nugraheni (2008) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi terhadap kinerja manajerial dengan sampel PT. FIF (*Federal International Finance*) di Kabupaten Lumajang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

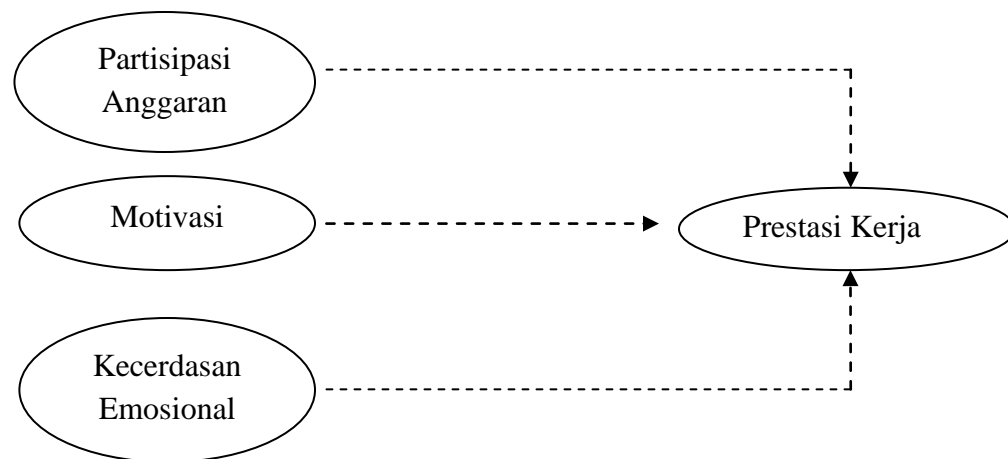
Rakhmawati (2008) melakukan penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja manajerial dengan sampel jenjang manajerial tingkat atas sampai bawah di PT. Telkom Kandatel Jember. Penelitian ini menyatakan bahwa kecerdasan emosional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Wasito (2003) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi dan kepribadian terhadap prestasi kerja dengan sampel *middle management* PT. Mahayasa Group Banyuwangi. Penelitian ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepribadian secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Riyadi (2000) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan sampel manajer perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Adapun kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Keterangan:

----- : Pengaruh variabel secara parsial

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Partisipasi Anggaran dan Prestasi Kerja

Pendekatan partisipasi anggaran menyangkut kerjasama dan interaksi antara manajer puncak dengan para karyawan. Apabila para manajer puncak dan karyawan dapat bekerja sama dengan baik dan bertanggung jawab maka anggaran yang dihasilkan dapat benar-benar digunakan secara maksimal sehingga program kerja yang telah dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan akan dapat berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan akan tercapai. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana para manajer dan karyawan terlibat yang kemudian hasil kerja akan dievaluasi sehingga akan dapat diketahui apakah prestasi kerja karyawan sudah maksimal atau belum. Partisipasi dalam proses anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Apabila anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai atau bahkan melebihi target anggaran yang telah ditetapkan maka hal itu adalah sebuah prestasi, mengingat bahwa dalam anggaran memuat tujuan organisasi. Jadi bisa dikatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja (Wadhan, 2005). Sedangkan menurut Maryani (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Menurut Nasution (2011) partisipasi anggaran berpengaruh terhadap prestasi kerja manajer.

H_1 : Partisipasi anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja

2.7.2 Motivasi dan Prestasi Kerja

Motivasi merupakan daya dorong yang menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan giat, karena dengan motivasi akan dapat menentukan prestasi kerja seseorang. Hal ini sependapat dengan Reksomadipuro (1989) dalam Kusumasari (2002: 21)

bahwa motivasi sebagai sesuatu yang menyebabkan, menyalurkan serta melestarikan perilaku seorang manajer. Seorang manajer harus memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan. Untuk memotivasi para karyawan agar bekerja dengan baik maka seorang manajer harus melakukan pendekatan-pendekatan seperti sering melakukan komunikasi dengan bawahan sehingga manajer dapat mengetahui kesulitan-kesulitan apa yang dihadapi oleh bawahan atau karyawan, dari komunikasi yang intens tersebut maka manajer dapat memberikan solusi atau pemecahan masalah dan dengan otomatis bawahan akan merasa bahwa manajer juga ikut peduli dengan mereka dan karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat lagi. Bawahan yang dimotivasi dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerjanya. Jika karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja mereka, maka tujuan dari perusahaan akan tercapai dengan sendirinya.

Menurut Samsudin (2005) dalam teorionline memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (driving force) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan. Motivasi kerja mendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang akan sangat berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi kerja yang diraih. Lebih jauh dijelaskan, bahwa dalam kehidupan sehari-hari seseorang selalu mengadakan berbagai aktivitas. Salah satu aktivitas tersebut diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melakukan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh orang yang bersangkutan.

Dalam melakukan sebuah pekerjaan seseorang harus memiliki motivasi tersendiri agar mereka dapat lebih bersemangat dalam bekerja, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Endarto (2007) bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kedisiplinan. Menurut Wasito (2003) berpendapat

bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi dan kepribadian terhadap prestasi kerja. Sedangkan menurut Wardani (2009) motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan yang artinya ada hubungan yang positif.

H₂: Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

2.7.3 Kecerdasan Emosional dan Prestasi Kerja

Pada zaman sekarang ini perkembangan dunia bisnis semakin ketat sehingga banyak orang dituntut memiliki kecerdasan emosional yang baik. Banyak orang yang memiliki rasa takut untuk gagal dalam melakukan pekerjaan. Kecerdasan emosional merupakan sesuatu yang dimiliki oleh manusia dan bisa menjadi suatu ciri khas dari seseorang. Kecerdasan emosional mencerminkan kepribadian seseorang. Kecerdasan emosional berkaitan dengan perubahan fisiologis dan berbagai pikiran. Apabila seseorang mampu mengendalikan kecerdasan emosionalnya dengan baik maka daya kreativitas akan berkembang dengan baik sehingga prestasi kerja akan meningkat. Ukuran emosional seseorang dilihat dari apakah seseorang memiliki keyakinan pada diri sendiri dan memiliki minat untuk berkembang. Seseorang harus memiliki kemampuan untuk bisa menilai keadaan diri sendiri dan menilai keadaan orang lain agar dapat bekerja dengan baik dan memperoleh prestasi kerja yang tinggi.

Emosi merupakan reaksi terhadap rangsangan dari dalam ataupun dari luar individu yang bisa mendorong seseorang ke dalam perubahan suasana hati. Dengan adanya emosi, seseorang dapat merespon tindakan orang lain. Orang yang memiliki kemampuan intelektual yang tinggi belum tentu memiliki kecerdasan emosional yang baik pula. Banyak orang yang memiliki kemampuan intelektual yang tinggi tetapi kecerdasan emosional mereka rendah, hal ini menyebabkan orang menjadi susah berkonsentrasi dalam pekerjaan, bahkan sangat mungkin sekali masalah yang terjadi dalam keluarga dibawa pada pekerjaan. Apabila seseorang tidak memiliki daya konsentrasi yang tinggi maka orang akan sulit berkembang karena sangat sulit berkonsentrasi sehingga orang tersebut tidak dapat menghadapi atau bahkan tidak

dapat memecahkan masalah yang sedang dihadapinya. Emosi yang tidak dapat dikendalikan dengan baik akan membuat seseorang mudah untuk menyetujui sesuatu dan dalam waktu singkat juga dapat berubah menolak. Hal ini akan menyebabkan buruknya kerja sama diantara karyawan sehingga tidak dapat mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Menurut Trisniwati (2003) kecerdasan emosional memiliki pengaruh secara simultan terhadap tingkat pemahaman akuntansi. Sedangkan berdasarkan penelitian Tikollah (2006) kecerdasan emosional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap sikap etis mahasiswa. Menurut Widayanti (2007) kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

H₃ : Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori atau penelitian penjelasan untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini hubungan sebab akibat harus tampak nyata.

3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

Pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode penyebaran kuesioner. Kuesioner disampaikan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti kepada responden, dengan pertimbangan peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden untuk memberikan penjelasan seperlunya mengenai kuesioner. Selain itu teknik ini memiliki tingkat tanggapan yang relatif tinggi jika dibandingkan dengan pendistribusian kuesioner melalui pos (Indriantoro dan Supomo, 1999).

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah jumlah keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa rinci karakteristik yang sama (Dayan, 1986: 110). Populasi menurut Sugiyono dalam Savitri (2005: 17) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember yang berkaitan dalam menyusun anggaran.

Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, di mana sampel yang digunakan terdiri dari pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember yang memegang jabatan sebagai Kepala Bidang, kepala bagian, serta staff yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan masing-masing dari orang tersebut minimal sudah menduduki jabatan tersebut selama 1 tahun.

3.4 Teknik Pengukuran Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penyebaran kuesioner kepada responden, yaitu teknik dimana menyebarkan dan mengumpulkan serta menganalisa data berupa opini dari subjek yang diteliti. Pada penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner yaitu sebuah daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999: 154), yang diberikan secara langsung kepada responden.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan 1 variabel dependen yaitu prestasi kerja (Y) dan 3 variabel independen yaitu partisipasi anggaran (X_1), motivasi (X_2), dan kecerdasan emosional (X_3). Variabel-variabel dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

3.5.1 Partisipasi Anggaran (X_1)

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer di dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Milani (1975) dalam Putra

(2008: 20). Ada lima item yang dipakai untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan 5 poin skala likert, dimana poin 1 menunjukkan sangat tidak setuju, poin 2 menunjukkan tidak setuju, poin 3 menunjukkan ragu-ragu, poin 4 menunjukkan setuju, dan poin 5 menunjukkan sangat setuju.

3.5.2 Motivasi (X_2)

Motivasi kerja didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Mitchell, 1982 dalam Putra 2008: 20). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Steers, Richard M dan D. Braunstein (1976) dalam Putra (2008: 20). Ada lima belas item yang dipakai untuk mengukur motivasi yang dibagi dalam tiga aspek yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Masing-masing aspek terdiri dari lima pertanyaan. Masing-masing bagian dalam pengukurannya menggunakan 5 poin skala likert, dimana poin 1 menunjukkan sangat tidak setuju, poin 2 menunjukkan tidak setuju, poin 3 menunjukkan ragu-ragu, poin 4 menunjukkan setuju, dan poin 5 menunjukkan sangat setuju.

3.5.3 Kecerdasan Emosional (X_3)

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mengendalikan dan memahami perasaan diri sendiri maupun orang lain. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari penelitian yang dikembangkan oleh Salovey dan Mayer (1990) dalam Setyawati (2005). Dalam kecerdasan emosional terdapat 5 variabel independen yaitu variabel pengenalan diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan ketrampilan sosial. Dalam penelitian ini variabel independen kecerdasan emosional diwakilkan dengan variabel pengendalian diri yang diukur berdasarkan pertanyaan sebanyak 10 item dengan menggunakan 5 poin skala likert, dimana poin 1 menunjukkan sangat tidak setuju, poin 2

menunjukkan tidak setuju, poin 3 menunjukkan ragu-ragu, poin 4 menunjukkan setuju, dan poin 5 menunjukkan sangat tidak setuju.

3.5.4 Prestasi Kerja (Y)

Prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara keseluruhan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Fithier Sani (2001) yang terdiri dari 5 item. Masing-masing pertanyaan dinilai menggunakan 5 poin skala likert, dimana poin 1 menunjukkan sangat tidak setuju, poin 2 menunjukkan tidak setuju, poin 3 menunjukkan ragu-ragu, poin 4 menunjukkan setuju, dan poin 5 menunjukkan sangat setuju.

3.6 Teknik Pengujian Data

3.6.1 Pengujian Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dari suatu instrumen (Indriantoro dan Supomo, 1999: 181). Suatu alat ukur dikatakan valid apabila alat ukur tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dengan tepat.

Kriteria yang diterapkan untuk mengukur valid tidaknya suatu data adalah r_{hitung} (koefisien korelasi) lebih besar dari r_{tabel} (nilai kritis) maka dapat dikatakan valid. Selain itu jika nilai $sig < 0.05$ maka instrumen dapat dikatakan valid.

3.6.2 Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Umar, 2003: 126). Dalam penelitian ini berarti realibilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan beberapa kali.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menghitung *cronchbach alpha* masing-masing item dengan bantuan *SPPS for windows 13*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai nilai alpha lebih dari 0.6 (Nunally, 1969 dalam

Putra, 2008: 21). Dimana semakin besar nilai alpha, maka alat pengukur yang digunakan semakin handal (reliabel).

3.7 Uji Asumsi Klasik

Pengujian statistik dengan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik (Damodar, 1988 dalam Putra, 2008:22). Asumsi-asumsi klasik yang harus terpenuhi antara lain adalah:

3.7.1 Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi terdistribusi dengan normal atau tidak. Pengujian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan:

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.7.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah alat uji untuk menunjukkan suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Uji multikolinearitas digunakan apabila terdapat hubungan yang sempurna diantara beberapa variabel yang menjelaskan semua model regresi (Gujarati, 1991). Pengujian ini dapat dilakukan dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila VIF lebih kecil dari 0.10 atau lebih besar dari 10, maka terjadi multikolinearitas. Sebaliknya tidak terjadi multikolinearitas antar variabel *independent* apabila nilai VIF berada pada kisaran 0.10 sampai 10. Selain itu multikolinearitas terjadi apabila angka *Tolerance* (TOL) menjauhi 1.

3.7.3 Uji Heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apabila di dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan yang lain tetap disebut heteroskedastisitas (Santoso, 2004). Cara pendeteksian adanya heteroskedastisitas yaitu uji gletser, langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Mencari nilai residual dari regresi pertama
2. Menjadikan nilai residual sebagai nilai absolut residual (abs)
3. Melakukan regresi ulang dengan mengganti variabel terikat Y dengan nilai absolut residual.

Jika pada regresi tersebut ada variabel bebas yang memberikan pengaruh signifikan maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada satu variabel bebas yang memberikan pengaruh maka persamaan bebas dari heteroskedastisitas.

3.7.4 Uji Autokorelasi

Gujarati (1991) mendefinisikan autokorelasi sebagai korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (*data time series*). Untuk mendeteksi adanya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson.

Pada penelitian ini, karena data yang digunakan bukan data *time series* maka uji autokorelasi tidak diperlukan (Gujarati, 1991).

3.8 Uji Hipotesis

3.8.1 Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Model persamaan regresi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

- Y : Prestasi kerja
a : Konstanta

- $b_{1,2,3}$: Koefisien regresi variabel X_1, X_2, X_3
 X_1 : Partisipasi anggaran
 X_2 : Motivasi
 X_3 : Kecerdasan Emosional
 e : Kesalahan regresi

Adapun ketentuan penerimaan dan penolakan hipotesis dengan ketentuan apabila angka signifikan dibawah 0.05, maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Sebaliknya apabila angka signifikan diatas 0.05, maka hipotesis nol (H_0) diterima.

3.8.2 Uji-t

Uji-t digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependennya, dengan formulasi sebagai berikut:

$H_0: b_i = 0$ berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_a: b_i \neq 0$ berarti variabel independen mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dimana $i = 1, 2, 3$

Pengujian dilakukan dengan uji-t dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada taraf nyata (α) yang digunakan sebesar 5% dengan derajat kebebasan $df = (n-k)$.

Kesimpulan:

- Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.
- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial tidak mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini responden yang dipilih adalah seluruh pihak Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember yang berkaitan dalam menyusun anggaran. Penentuan jumlah sampel menggunakan *purposive sampling*, di mana sampel yang digunakan terdiri dari pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember yang memegang jabatan sebagai Kepala Bidang, Kepala Seksi, serta staff yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan masing-masing dari orang tersebut minimal sudah menduduki jabatan tersebut selama 1 tahun.

Jumlah dan distribusi para pejabat tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1 Jumlah Sampel

Nama Bagian	Kabid	Kasi	Staff	Jumlah
Bidang Sekretariat	1	3	6	10
Bidang Perlindungan Tanaman	1	2	3	6
Bidang Budidaya	1	2	2	5
Bidang Planologi	1	2	4	7
Bidang Bina Usaha	1	2	4	7
Bidang Fungsional	0	0	4	4
UPT (Unit Pelaksana Teknis)	0	2	2	4
Total	5	13	25	43

Sumber : Data primer diolah

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui teknik kuesioner atau wawancara. Responden diminta untuk menyatakan pendapatnya atas pertanyaan yang diajukan dengan memilih salah satu alternative jawaban dari 5 (lima) jawaban yang tersedia. Peneliti mendistribusikan kuesioner dalam jangka waktu 1 minggu, mulai tanggal 29

April 2011 sampai tanggal 6 Mei 2011 dengan tingkat penyebaran dan pengembalian kuesioner berikut :

Tabel 4.2 Tingkat Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Total
1	Kuesioner yang disebar	50
2	Kuesioner yang kembali	43
3	Kuesioner yang tidak kembali	7
4	Kuesioner yang dapat diolah	43
	Tingkat pengembalian kuesioner	86%

Sumber : Data primer diolah

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 43 responden sebagai objek penelitian, dapat diperoleh karakteristik umum responden yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatan. Pengklasifikasian responden berdasarkan karakteristik umum tersebut diperoleh untuk memperoleh wawasan yang lebih luas mengenai objek penelitian. Data yang berhasil dihimpun dari 43 responden tersebut disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki – laki	29	67%
Perempuan	14	33%
TOTAL	43	100%

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.2 diatas jumlah responden paling banyaknya adalah responden laki – laki yaitu 29 responden (67%), sedangkan responden perempuan hanya 14 responden (33%).

Tabel 4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Jumlah	Persentase
31 – 40	12	28%
41 – 50	17	40%
51 – 60	14	32%
TOTAL	43	100%

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, usia responden yang diteliti paling banyak berusia antara 41 tahun hingga 50 tahun yaitu sebanyak 17 responden (40%), kemudian diikuti oleh yang berusia 51 hingga 60 tahun sebanyak 14 responden (32%), berusia 31 hingga 40 tahun sebanyak 12 responden (28%).

Tabel 4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	10	23%
D3	2	5%
S1	26	60%
S2	5	12%
TOTAL	43	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dari 100 responden yang diteliti, diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 26 responden (60%), diikuti 10 responden (23%) memiliki tingkat pendidikan SMA, 5 responden (12%) memiliki tingkat pendidikan S2, 2 responden (5%) memiliki tingkat pendidikan D3.

Tabel 4.6 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pekerjaan	Jumlah	Persentase
1 – 10	2	5%
11 – 20	21	49%
21 – 30	16	37%
31 – 40	4	9%
TOTAL	43	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dari 43 responden yang diteliti, dapat diketahui bahwa masa kerja paling lama dari responden adalah 11 tahun hingga 20 tahun yaitu sebanyak 21 responden (49%), kemudian diikuti 16 responden (37%) memiliki masa kerja 21 tahun hingga 30 tahun, 4 responden (9%) memiliki masa kerja 31 tahun hingga 40 tahun, 2 responden (5%) memiliki pekerjaan masa kerja 1 tahun hingga 10 tahun.

Tabel 4.7 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Staff	25	58%
Kasi	13	30%
Kabid	5	12%
TOTAL	43	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dari 43 responden yang diteliti, dapat diketahui bahwa jabatan paling banyak diduduki dari responden adalah staff sebanyak 25 responden (58%), kemudian diikuti 13 responden (30%) menduduki jabatan sebagai Kepala Seksi (Kasi), 5 responden (12%) menduduki jabatan sebagai Kepala Bidang (Kabid).

4.2 Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data diperoleh statistik deskriptif data hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.8 Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	Jumlah Butir	N	Min	Maks	Rata-rata	Standar deviasi
Partisipasi anggaran (X1)	5	43	5	25	17,21	5,410
Motivasi (X2) :						
Indikator kebutuhan berprestasi	5	43	16	25	21,49	2,567
Indikator kebutuhan kekuasaan	5	43	11	25	17,26	3,215
Indikator kebutuhan afiliasi	5	43	14	25	19,65	2,590
Kecerdasan emosional (X3)	10	43	30	50	40,19	4,934
Prestasi kerja (Y)	5	43	14	25	19,93	2,530

Sumber : Lampiran 4, data diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pada variabel partisipasi anggaran (X1) jawaban terendah dari kelima butir pertanyaan adalah 5 sedangkan jawaban terbesar adalah 25. Rata-rata dari kelima butir pertanyaan tersebut adalah 17,21 dengan standar deviasi sebesar 5,410. Dengan demikian pada mayoritas responden menyatakan jawaban agak tinggi terhadap variabel partisipasi anggaran (X1).

Variabel motivasi (X2) indikator kebutuhan berprestasi diperoleh jawaban terendah dari kelima butir pertanyaan adalah 16 sedangkan jawaban terbesar adalah 25. Rata-rata dari kelima butir pertanyaan tersebut adalah 21,49 dengan standar deviasi sebesar 2,567. Dengan demikian pada mayoritas responden menyatakan

jawaban sangat setuju terhadap indikator kebutuhan berprestasi variabel motivasi (X2).

Indikator kebutuhan kekuasaan diperoleh jawaban terendah dari kelima butir pertanyaan adalah 11 sedangkan jawaban terbesar adalah 25. Rata-rata dari kelima butir pertanyaan tersebut adalah 17,26 dengan standar deviasi sebesar 3,215. Dengan demikian pada mayoritas responden menyatakan jawaban setuju terhadap indikator kebutuhan kekuasaan variabel motivasi (X2).

Indikator ketiga yaitu kebutuhan afiliasi diperoleh jawaban terendah dari kelima butir pertanyaan adalah 14 sedangkan jawaban terbesar adalah 25. Rata-rata dari kelima butir pertanyaan tersebut adalah 19,65 dengan standar deviasi sebesar 2,590. Dengan demikian pada mayoritas responden menyatakan jawaban setuju terhadap variabel motivasi (X2) indikator kebutuhan afiliasi.

Variabel kecerdasan emosional (X3) diperoleh jawaban terendah dari kesepuluh butir pertanyaan adalah 30 sedangkan jawaban terbesar adalah 50. Rata-rata dari kesepuluh butir pertanyaan tersebut adalah 40,19 dengan standar deviasi sebesar 4,934. Dengan demikian pada mayoritas responden menyatakan jawaban sering terhadap variabel kecerdasan emosional (X3).

Variabel prestasi kerja (Y) jawaban terendah dari kelima butir pertanyaan adalah 14 sedangkan jawaban terbesar adalah 25. Rata-rata dari kelima butir pertanyaan tersebut adalah 19,93 dengan standar deviasi sebesar 2,530. Dengan demikian pada mayoritas responden menyatakan jawaban agak tinggi terhadap variabel prestasi kerja (Y).

4.3 Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun memiliki validitas atau tidak, dan hasilnya ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode yang secara umum dipakai yaitu dengan mengkorelasikan antara skor individu yang diperoleh masing-masing item atau butir dengan menggunakan *Pearson Product Moment*. Kriteria yang diterapkan untuk mengukur valid tidaknya suatu data adalah r_{hitung} (koefisien korelasi) lebih besar dari r_{tabel} (nilai kritis) maka dapat dikatakan valid. Selain itu jika nilai $sig < 0.05$ maka instrumen dapat dikatakan valid. Hal ini menandakan bahwa data tersebut valid. Uji validitas data menggunakan bantuan program komputer *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 13.0 for Windows.

Hasil uji validitas masing-masing butir pada variabel partisipasi anggaran, motivasi, kecerdasan emosional dan prestasi kerja disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.9 Tabel Uji Validitas

Partisipasi Anggaran		
	Sig.	Keterangan
X1.1	0,000	Valid
X1.2	0,000	Valid
X1.3	0,000	Valid
X1.4	0,000	Valid
X1.5	0,000	Valid
Motivasi		
	Sig.	Keterangan
X2.1.1	0,000	Valid
X2.1.2	0,000	Valid
X2.1.3	0,000	Valid
X2.1.4	0,000	Valid

X2.1.5	0,000	Valid
X2.2.1	0,000	Valid
X2.2.2	0,000	Valid
X2.2.3	0,003	Valid
X2.2.4	0,000	Valid
X2.2.5	0,000	Valid
X2.3.1	0,000	Valid
X2.3.2	0,000	Valid
X2.3.3	0,000	Valid
X2.3.4	0,000	Valid
X2.3.5	0,000	Valid
Kecerdasan Emosional		
	Sig.	Keterangan
X3.1	0,000	Valid
X3.2	0,000	Valid
X3.3	0,000	Valid
X3.4	0,000	Valid
X3.5	0,000	Valid
X3.6	0,000	Valid
X3.7	0,000	Valid
X3.8	0,000	Valid
X3.9	0,000	Valid
X3.10	0,001	Valid
Prestasi Kerja		
	Sig.	Keterangan
Y1	0,000	Valid
Y2	0,000	Valid
Y3	0,000	Valid
Y4	0,000	Valid
Y5	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 5, data diolah

Berdasarkan tabel di atas dengan nilai r-tabel 5% sebesar 0,301, maka menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan mempunyai nilai korelasi lebih besar dari nilai r-tabel. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing butir pertanyaan pada variabel-variabel penelitian ini adalah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006:41). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Alpha-Cronbach*. Jika nilai *Alpha* makin tinggi dari 0,6 pada suatu variabel (konstruk) dikatakan tingkat reliabilitas pengukuran instrumen tersebut makin baik atau sempurna.

Hasil pengujian reliabilitas data dengan menggunakan metode Alfa-Cronbach terhadap variabel-variabel partisipasi anggaran, motivasi, kecerdasan emosional dan prestasi kerja disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alfa-Cronbach	Keterangan
Partisipasi anggaran (X1)	0,821	Reliabel
Motivasi (X2)	0,734	Reliabel
Kecerdasan emosional (X3)	0,753	Reliabel
Prestasi kerja (Y)	0,789	Reliabel

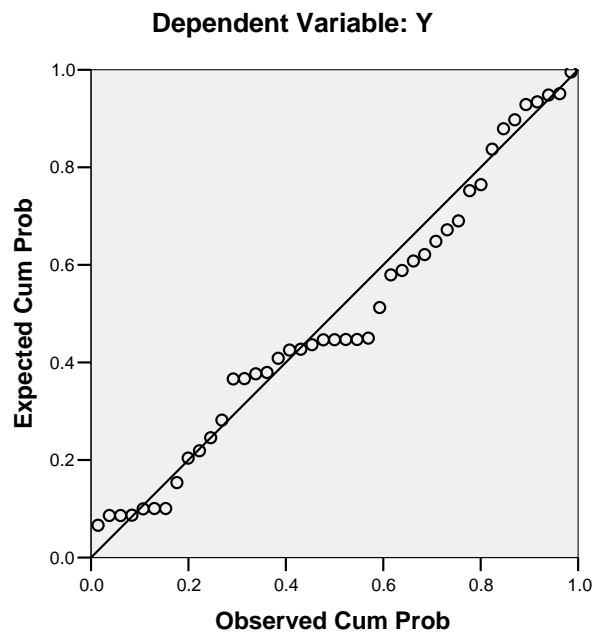
Sumber : Lampiran 6, data diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai Alfa-Cronbach pada variabel partisipasi anggaran sebesar 0,821, variabel motivasi sebesar 0,734, variabel kecerdasan emosional sebesar 0,753 dan variabel prestasi kerja sebesar 0,789. Nilai Alfa-Cronbach masing-masing variabel lebih besar dari 0,60, sesuai dengan pendapat Arikunto (2000), yang menyatakan bahwa data dikatakan reliabel jika kriteria indeks korelasi (α) lebih dari 0,600, maka variabel independen dan dependen yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas model digunakan untuk menguji kenormalan distribusi data untuk menghindari bias dan atau mengetahui apakah data yang dijadikan sampel berdistribusi normal atau tidak. Uji Normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Normal *Probability of Standardized Residual*, yang akan menunjukkan titik-titik penyebaran sampel dalam bentuk grafik. Jika titik-titik menyebar sepanjang garis diagonal maka dapat dikatakan mendekati normal (Santoso, 2001).



Gambar 4.1 Output Uji Normalitas

Berdasarkan tampilan dan grafik normal plot pada output uji normalitas data di bawah dapat disimpulkan bahwa grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel-variabel independen, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel itu secara individu terhadap variabel dependen. Gejala terjadinya hubungan multikolinieritas dapat diketahui dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diperoleh dengan bantuan program SPSS.

Hasil pengujian multikolinieritas pada masing-masing variabel bebas partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Toleransi	VIF	Keterangan
Partisipasi anggaran (X1)	0,735	1,361	Tidak terjadi multikolinier
Motivasi (X2)	0,523	1,913	Tidak terjadi multikolinier
Kecerdasan emosional (X3)	0,585	1,708	Tidak terjadi multikolinier

Sumber : Lampiran 7, data diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai VIF pada masing-masing variabel yaitu variabel partisipasi anggaran (X_1) sebesar 1,361, variabel motivasi (X_2) sebesar 1,913 dan variabel kecerdasan emosional (X_3) sebesar 1,708. Hasil ini menunjukkan nilai VIF dari masing-masing variabel independen adalah kurang dari 10, sehingga pada variabel-variabel independen tidak terjadi multikolinier.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila distribusi probabilitas tetap sama (konstan) dalam semua observasi variabel independen dan varians setiap residual adalah sama

untuk semua nilai dari variabel independen. Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan metode Glejser disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t-hitung	t-tabel	Sig.
Partisipasi anggaran (X1)	-1,230	2,023	0,226
Motivasi (X2)	0,309		0,759
Kecerdasan emosional (X3)	0,935		0,355

Sumber : Lampiran 7, data diolah

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai t-hitung variabel partisipasi anggaran (X1) adalah sebesar -1,230 dengan nilai probabilitas sebesar 0,226, nilai t-hitung variabel motivasi (X2) adalah sebesar 0,309 dengan nilai probabilitas sebesar 0,759 dan nilai t-hitung variabel kecerdasan emosional (X3) adalah sebesar 0,935 dengan nilai probabilitas sebesar 0,355, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,023. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga nilai t-hitung masing-masing variabel bebas berada di antara $-t\text{-tabel}$ dan $t\text{-tabel}$ ($-2,023 < t\text{-hitung} < 2,023$), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

4.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel partisipasi anggaran (X_1), motivasi (X_2) dan kecerdasan emosional (X_3) terhadap prestasi kerja (Y). Pada penelitian ini untuk mengolah data yang telah dikumpulkan dari penyebaran kuesioner selama penelitian diproses dengan menggunakan paket statistik *SPSS Release 13.0 for Windows*.

Berdasarkan hasil perhitungan, akan diperoleh hasil analisis sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

No	Variabel Bebas	Koefisien regresi	Penyajian Hipotesis		r	Sign.
			t-hitung	t-tabel		
1.	Partisipasi anggaran (X_1)	0,134	2,418	2,023	0,584	0,020
2.	Motivasi (X_2)	0,135	2,545	2,023	0,686	0,015
3.	Kecerdasan emosional (X_3)	0,148	2,166	2,023	0,632	0,036
	Konstanta	= 3,807				
	Adjusted R^2	= 0,565				
	R^2	= 0,596				
	Signifikansi	= 0,000				
	F-hitung	= 19,165				
	F-tabel (5%,3,39)	= 2,845				

Sumber : Lampiran 8, data diolah

4.5.1 Persamaan Regresi

Berdasarkan analisis regresi linear berganda yang ditampilkan pada tabel di atas, maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 3,807 + 0,134 X_1 + 0,135 X_2 + 0,148 X_3$$

Dari persamaan regresi linier berganda di atas dapat dilihat pengaruh dari variabel-variabel independen (partisipasi anggaran, motivasi, kecerdasan emosional) terhadap variabel dependen (prestasi kerja), sedangkan makna dari persamaan regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Konstanta persamaan regresi (b_0) bernilai positif sebesar 3,807, berarti bahwa jika variabel-variabel partisipasi anggaran (X_1), motivasi (X_2) dan kecerdasan emosional (X_3) sama dengan nol, maka prestasi kerja adalah sebesar 3,807.
- Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran (b_1) bernilai positif sebesar 0,134, berarti bahwa dengan asumsi variabel-variabel bebas lainnya konstan, peningkatan partisipasi anggaran sebesar 1 satuan maka akan terjadi peningkatan prestasi kerja sebesar 0,134 satuan.

- c. Koefisien regresi variabel motivasi (b_2) bernilai positif sebesar 0,135, berarti bahwa dengan asumsi variabel-variabel bebas lainnya konstan, peningkatan motivasi sebesar 1 satuan maka akan terjadi peningkatan prestasi kerja sebesar 0,135 satuan.
- d. Koefisien regresi variabel kecerdasan emosional (b_3) bernilai positif sebesar 0,148, berarti bahwa dengan asumsi variabel-variabel bebas lainnya konstan, peningkatan kecerdasan emosional sebesar 1 satuan maka akan terjadi peningkatan prestasi kerja sebesar 0,148 satuan.

4.5.2 Pengujian Koefisien Regresi dengan Uji t

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial digunakan uji t, dimana pengujian ini membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel hasil dari pengujian terhadap masing-masing variabel partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional terhadap prestasi kerja.

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. $H_0 : b_j = 0$, berarti secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y .

$H_1 : b_j \neq 0$, berarti secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y .

2. $\alpha = 0,05$

3. Kriteria pengujian :

- H_0 diterima, apabila $-t\text{-tabel} < t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, berarti secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y .
- H_0 ditolak, apabila $t\text{-hitung} < -t\text{-tabel}$ atau $t\text{-hitung} \geq t\text{-tabel}$, berarti secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y .

Tabel 4.14 Rekapitulasi Hasil Uji t

Variabel	t-hitung	t-tabel	Sig.
Partisipasi anggaran (X_1)	2,418	2,023	0,020
Motivasi (X_2)	2,545	2,023	0,015
Kecerdasan emosional (X_3)	2,166	2,023	0,036

Sumber : Lampiran 8, data diolah

Berdasarkan langkah-langkah uji t dan tabel di atas, maka pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel independen partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional terhadap prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1) Variabel Partisipasi anggaran (X_1)

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai t-hitung variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 2,418 dengan nilai probabilitas sebesar 0,020, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,023, sehingga $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2,418 > 2,023$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

2) Variabel Motivasi (X_2)

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai t-hitung variabel motivasi adalah sebesar 2,545 dengan nilai probabilitas sebesar 0,015, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,023, sehingga t-hitung > t-tabel ($2,545 > 2,023$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

3) Variabel Kecerdasan emosional (X_3)

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai t-hitung variabel kecerdasan emosional adalah sebesar 2,166 dengan nilai probabilitas sebesar 0,036, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,023, sehingga t-hitung > t-tabel ($2,166 > 2,023$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

4.5.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).

Sumbangan efektif digunakan untuk mengetahui variabel mana yang mempunyai sumbangan terbesar terhadap prestasi kerja ke Jember atau dengan kata lain adalah faktor mana yang paling dominan di antara variabel-variabel independen tersebut. Penentuan sumbangan efektif ini dilakukan dengan mengalikan nilai

koefisien terstandarisasi dengan korelasi orde nol pada masing-masing variabel independen. Adapun hasil sumbangan efektif disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.15 Sumbangan Efektif Variabel Bebas

Variabel	Koefisien Terstandarisasi	Korelasi Orde Nol	Sumbangan Efektif
Partisipasi anggaran (X_1)	0,287	0,584	0,168
Motivasi (X_2)	0,358	0,686	0,246
Kecerdasan emosional (X_3)	0,288	0,632	0,182
Koefisien Determinasi (R^2)			0,596

Sumber : Lampiran 8, data diolah

Berdasarkan hasil di atas, diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,596, yang berarti bahwa variabel-variabel partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap variabel prestasi kerja sebesar 59,6%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 40,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Adapun sumbangan efektif dari masing-masing variabel independen adalah partisipasi anggaran sebesar 0,168 (16,8%), motivasi sebesar 0,246 (24,6%) dan kecerdasan emosional sebesar 0,182 (18,2%). Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel paling dominan yang berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah variabel motivasi dengan sumbangan efektif sebesar 24,6%.

4.6 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa masing-masing variabel yang diikutsertakan dalam penelitian ini telah memenuhi kualitas data yang baik, yaitu valid dan reliabel. Selain itu semua variabel terbebas dari asumsi klasik sehingga dapat digunakan untuk menghasilkan model regresi yang

baik. Dalam uji hipotesis yang pertama (H_1) tentang partisipasi anggaran berpengaruh terhadap prestasi kerja. Berdasarkan tabel 4.14 diketahui nilai t-hitung variabel partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja adalah sebesar 2,418 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,023, sehingga t-hitung > t-tabel ($2,418 > 2,023$) dan dari model persamaan regresi linier berganda diketahui bahwa koefisien regresi variabel partisipasi anggaran (b_1) bernilai positif sebesar 0,134. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, dan membuktikan bahwa partisipasi anggaran (X_1) secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja (Y). Artinya, jika partisipasi karyawan dalam menentukan anggaran tinggi maka prestasi kerja para karyawan juga tinggi. Sebaliknya, jika partisipasi karyawan dalam menentukan anggaran rendah maka prestasi kerja para karyawan juga rendah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wadhan (2005) dengan judul “Paengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Dengan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel Intervening” yang menunjukkan bahwa partisipasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja. Artinya, jika karyawan memiliki partisipasi anggaran yang tinggi dalam menentukan anggaran maka prestasi kerja karyawan akan tinggi, sebaliknya apabila karyawan memiliki partisipasi anggaran yang rendah dalam menentukan anggaran maka prestasi kerja karyawan juga rendah. Hal ini juga sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Brownel (dalam Savitri, 2005: 8) yang menyebutkan bahwa partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu yang terlibat didalamnya mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran.

Dalam uji hipotesis yang kedua (H_2) tentang motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Berdasarkan tabel 4.14 diketahui nilai t-hitung variabel motivasi adalah sebesar 2,545 dengan nilai probabilitas sebesar 0,006, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,023, sehingga t-hitung > t-tabel ($2,545 > 2,023$) dan dari

model persamaan regresi linier berganda diketahui bahwa koefisien regresi variable motivasi (b_2) bernilai positif sebesar 0,135. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima, dan menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_2) secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Artinya, jika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan atau melakukan pekerjaannya maka prestasi kerja karyawan akan tinggi, sebaliknya apabila motivasi kerja yang rendah dalam melaksanakan atau melakukan pekerjaannya maka prestasi kerja karyawan juga rendah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wardani (2009) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan yang artinya ada hubungan yang positif. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori Liliweri (1997: 327) yang menyebutkan bahwa motivasi bisa menjadi salah satu fungsi yang berhubungan dengan berbagai macam aspek.

Pada hipotesis yang ketiga (H_3) kecerdasan emosional berpengaruh terhadap prestasi kerja. Dalam tabel 4.14 diketahui nilai t-hitung variable kecerdasan emosional adalah sebesar 2,166 dengan nilai probabilitas sebesar 0,030, sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,023 sehingga $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2,166 > 2,023$) dan dari model persamaan regresi linier berganda diketahui bahwa koefisien regresi variabel prinsip kecerdasan emosional (b_3) bernilai positif sebesar 0,148. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima, dan membuktikan bahwa variabel kecerdasan emosional (X_3) secara statistik berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja (Y). jika karyawan memiliki kecerdasan emosional yang baik pada saat bekerja maka prestasi kerja karyawan akan tinggi. Sebaliknya, jika karyawan memiliki kecerdasan emosional yang buruk pada saat bekerja maka prestasi kerja karyawan akan rendah.

Hasil penelitian ini mendukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Widayanti (2007), yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori Daniel Goleman (2000) dalam Mangkunegara (2003: 163) yang

menyebutkan bahwa 80% dari pencapaian kinerja ditentukan oleh Kecerdasan emosional dan 20% ditentukan oleh IQ.

Untuk mengetahui faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja dilakukan dengan mengalikan nilai koefisien terstandarisasi dengan korelasi orde nol pada masing-masing variabel independen. Dalam tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa variabel paling dominan yang berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah variabel motivasi dengan sumbangan sebesar 24,6%.

BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, dan kecerdasan emosional terhadap prestasi kerja. Dari pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

1. Partisipasi anggaran (X_1) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel. Hal ini juga didukung dengan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi. Yang artinya H_1 diterima sehingga secara statistik partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja.
2. Motivasi (X_2) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel. Hal ini juga didukung dengan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi. Yang artinya H_2 diterima sehingga secara statistik motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja.
3. Kecerdasan Emosional (X_3) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel. Hal ini juga didukung dengan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi. Yang artinya H_3 diterima sehingga secara statistik kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu:

1. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, maka dibutuhkan kejujuran responden dalam menjawab poin-poin pertanyaan kuesioner ini. Apabila kemungkinan ada responden yang tidak menjawab serius dan tidak jujur atau karena faktor-faktor kesibukan dalam pekerjaan, maka hal tersebut di luar kontrol peneliti.
2. Penelitian ini menggunakan objek penelitian pada lingkungan dinas kehutanan dan perkebunan, oleh karena itu hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan. Hasil penelitian ini mungkin berbeda jika penelitian dilakukan pada perusahaan yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
3. Penelitian ini hanya menggunakan beberapa variabel independen yaitu partisipasi anggaran, motivasi, dan kecerdasan emosional sehingga tidak dapat mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel yang lain terhadap variabel dependen.

5.3 Saran

Dari hasil penelitian ini kiranya peneliti dapat memberikan saran, diantaranya:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas sampel penelitiannya agar sampel yang digunakan lebih banyak dan representative sehingga hasil penelitian selanjutnya dapat meningkatkan pemahaman dan kemampuan terhadap pengembangan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen khususnya di bidang anggaran.

2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memilih objek yang berbeda sehingga dapat memperoleh hasil yang berbeda dari yang sebelumnya.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel independen sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arisandi, Theo. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suri Tani Pemuka di Kabupaten Banyuwangi*. Skripsi, Fakultas Ekonomi UNEJ
- Anthony, Robert N, dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Birbik, M.A. 2004. *Pengaruh Hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi, Fakultas Ekonomi UNEJ
- Budiwibowo, Triyono. 2003. *Pengaruh Strategik Kompetitif, Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan dengan Kinerja Perusahaan*. Simposium Nasional Akuntansi VI Surabaya.
- Damayanti, Retno. 2005. *Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Bening Natural Furniture di Semarang*. <http://www.docstoc.com/docs/21209350>
- Dajan, Anto. 1986. *Pengantar Metode Statistik*, Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Endarto, Budi. 2007. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Kecamatan Rungkut, Kota Surabaya*. Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Widyagama Malang Volume 5 No. 2.
- Fitria, Pupud Arini Rita Fitria. 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja pada Perum Perum Perhutani KPH Jember*. Skripsi, Fakultas Ekonomi UNEJ
- Gujarati, Damodar. 1991. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Hansen, Don R. Maryanne M. Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*, edisi 7. Jakarta: Salemba Empat
- Hasibuan. 1995. *Prestasi Kerja : Definisi, Penilaian Prestasi Kerja dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja*. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/01/25>
- Hermansah, Didhik. 2010. *Pengaruh Sistem Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Pelaksanaan Anggaran yang Efektif Pada Rumah Sakit di Wilayah Boyolali*. <http://ebookgratisan.net>
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama: Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.

- Krisanti, Yunita Indah. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterampilan Sosial Terhadap Senjangan Anggaran*. Skripsi, Fakultas Ekonomi UNEJ.
- Kusumasari, Valleria Dyan. 2002. *Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Dairy Farm pada PT. Green Fields Indonesia di Malang*. Skripsi (S1). Universitas Jember.
- Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama
- Margareth, Stevanny Diana. 2005. *Pengaruh Partisipasi Manajer Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajerial*. <http://www.petra.ac.id>
- Maryani, Evi Yuniarti. 2007. *Locus of Control dan Kultur Organisasional Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Propinsi Lampung)*. Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Widyagama Malang Volume 5 No. 2.
- Nafarin. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Nasution, Suryaningsih Ramadhani dan Fahmi Natigor. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Prestasi Manajer Pusat Pertanggungjawaban Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediating Pada PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA I MEDAN*. <http://akuntansi.usu.ac.id>
- Nugraheni, Yuninta Puspa. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Evaluasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. FIF (Federal International Finance) Di Kabupaten Lumajang*. Skripsi, Fakultas Ekonomi UNEJ
- Ompusunggu, Krisler Bornadi dan Rangga Bawono, Icuk. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah)*. Simposium Nasional Akuntansi IX Padang.
- Putra, Wempi Ridatama Maya. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja (Studi Empiris pada PT. Kalbe Farma OTB cabang Jember)*. Skripsi, Fakultas Ekonomi UNEJ.
- Rakhmawati. 2008. *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi, Fakultas Ekonomi UNEJ

- Riyadi, Slamet. 2000. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol 3. No 2. Hal. 134-150.
- Rosidi. 2000. *Partisipasi Dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job Relevant*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen.
- Samsudin. 2005. *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Motivasi, Pengalaman Kerja, Sikap Loyal dan Budaya Kerja Bersama-sama Terhadap Kepala Desa di Kabupaten Katingan*. <http://teorionline.wordpress.com/2010/01/25/definisi-motivasi-kerja/>
- Sani, Fither. 2001. *Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi Pada Prestasi Kerja Karyawan*. Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Jember.
- Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Savitri, Arina Kamalia. 2005. *Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen UNEJ.
- Siagian, Sondang. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta
- Tikollah, M. Ridwan, Iwan Triyuwono, dan H. Unti Ludigdo. 2006. *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Sikap Etis Mahasiswa Akuntansi (Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan)*. Simposium Nasional Akuntansi IX Padang.
- Trisniwati, Indah Eka dan Sri Suryaningsum. 2003. *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Tingkat Pemahaman Akuntansi*. Simposium Nasional Akuntansi VI, Ikatan Akuntansi Indonesia, Surabaya.
- Triyokanata, Vemti. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja*. Skripsi, Fakultas Ekonomi UNEJ
- Wadhan. 2005. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*. <http://eprints.undip.ac.id>
- Wahyuningsih, Amalia Sawitri. 2004. *Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Prestasi Belajar Pada Siswa Kelas II SMU LAB SCHOOL Jakarta Timur*. <http://www.google.co.id>

Wardani, Eka Suryaningsih. 2009. *Pengaruh Kompensasi, Keahlian Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar*. <http://www.gunadarma.ac.id>

Wasito. 2003. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepribadian Terhadap Prestasi Kerja Middle Management PT. Mahayasa Group Banyuwangi*. Jurnal Akuntansi Universitas Jember.

Widayanti, Sri. 2007. *Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Central Potreina Prima Surabaya*. <http://jurnal.pdii.lipi.go.id>

Yenti, Riza Yeni. 2003. *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur , Komitmen Terhadap Tujuan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran*. Simposium Nasional Akuntansi VI, Ikatan Akuntansi Indonesia, Surabaya.

<http://belajarpsikologi.com>

Lampiran 1.
Kuesioner.

KUESIONER PENELITIAN

I. DATA RESPONDEN

- a. Nama :
- b. Umur : tahun
- c. Jenis Kelamin : pria / wanita (coret yang tidak perlu)
- d. Jabatan :
- e. Masa Kerja : tahun
- f. Pendidikan Terakhir :

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

- a. Pada pertanyaan kuesioner, Anda diharapkan menjawab dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan mulai dari 1 sampai 5 sesuai dengan pengalaman anda.
- b. Isilah semua nomor pertanyaan dalam kuesioner ini dan jangan ada yang terlewatkan.

PARTISIPASI ANGGARAN

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Bapak /Ibu selalu ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran					
2	Atasan selalu meminta pendapat atau pemikiran Bapak/Ibu apabila akan menentukan anggaran					
3	Bapak/Ibu selalu sering menyatakan pendapat atau usulan tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta					
4	Menurut Bapak/Ibu, usulan Bapak/Ibu sering tercermin dalam anggaran yang ditetapkan					
5	Menurut Bapak/Ibu, partisipasi Bapak/Ibu dalam menyusun anggaran sangat diperlukan					

MOTIVASI

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

Kebutuhan Berprestasi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya di masa akan datang					
2	Saya menikmati tantangan yang sulit					
3	Saya ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas					
4	Saya suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis					
5	Saya menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas					

Kebutuhan Kekuasaan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya menikmati persaingan dan kemenangan					
2	Saya menikmati tanggungjawab					
3	Saya menyampaikan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak saya setuju					
4	Saya suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara saya melakukan sesuatu					
5	Saya sering bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendali atas peristiwa-peristiwa di sekitar saya					

Kebutuhan Afiliasi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya sering mendapati diri saya berbicara dengan orang-orang sekitar tentang masalah-masalah di luar pekerjaan					
2	Saya ingin disukai orang lain					
3	Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan kerja					
4	Saya menikmati hubungan menjadi bagian kelompok dalam organisasi					
5	Saya lebih menikmati bekerja sama dengan orang lain daripada bekerja sendiri					

KECERDASAN EMOSIONAL

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya sabar bila menghadapi orang lain					
2	Saya cepat pulih dari perasaan kecewa					
3	Saya selalu memikirkan apa yang saya inginkan sebelum saya bertindak					
4	Saya tetap tenang walaupun sedang dalam situasi yang membuat orang lain marah					
5	Saya dapat mengendalikan hidup saya					
6	Saya lebih cepat tenang dari orang lain					
7	Saya tidak cepat bosan dan jenuh dalam melakukan sesuatu					
8	Saya bersemangat jika ada persaingan yang ketat					
9	Saya dapat menunda kesenangan sesaat seperti ngobrol, nonton TV, dan main game demi sasaran yang jauh lebih besar					
10	Pekerjaan yang sudah saya rencanakan akan saya selesaikan dengan tepat waktu					

Lampiran 4.
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1.1	43	1	5	3,49	1,316
x1.2	43	1	5	3,67	1,248
x1.3	43	1	5	3,09	1,324
x1.4	43	1	5	3,26	1,217
x1.5	43	1	5	3,70	1,081
x1	43	5	25	17,21	5,410
Valid N (listwise)	43				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x2a.1	43	3	5	4,47	,550
x2a.2	43	2	5	3,88	1,005
x2a.3	43	2	5	4,26	,581
x2a.4	43	4	5	4,47	,505
x2a.5	43	2	5	4,42	,626
x2a	43	16	25	21,49	2,567
Valid N (listwise)	43				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x2b.1	43	1	5	3,26	1,274
x2b.2	43	3	5	4,28	,504
x2b.3	43	1	5	3,86	,889
x2b.4	43	1	5	2,70	1,186
x2b.5	43	1	5	3,16	1,067
x2b	43	11	25	17,26	3,215
Valid N (listwise)	43				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x2c.1	43	1	5	3,07	1,163
x2c.2	43	1	5	3,77	1,065
x2c.3	43	3	5	4,42	,545
x2c.4	43	2	5	4,26	,658
x2c.5	43	2	5	4,14	,639
x2c	43	14	25	19,65	2,590
Valid N (listwise)	43				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x3.1	43	1	5	3,86	,861
x3.2	43	2	5	4,00	,816
x3.3	43	2	5	4,33	,606
x3.4	43	1	5	3,79	,804
x3.5	43	3	5	4,12	,625
x3.6	43	2	5	3,84	,814
x3.7	43	1	5	3,67	1,017
x3.8	43	2	5	3,77	,947
x3.9	43	1	5	4,37	,817
x3.10	43	3	5	4,44	,548
x3	43	30	50	40,19	4,934
Valid N (listwise)	43				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y.1	43	2	5	3,77	,868
y.2	43	2	5	3,70	,803
y.3	43	3	5	4,16	,531
y.4	43	3	5	4,21	,514
y.5	43	2	5	4,09	,648
y	43	14	25	19,93	2,530
Valid N (listwise)	43				

Lampiran 5.
Uji Validitas Variabel Penelitian
Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

Correlations

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1
x1.1 Pearson Correlation	1	,867**	,738**	,619**	,742**	,912**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43
x1.2 Pearson Correlation	,867**	1	,624**	,699**	,737**	,899**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43
x1.3 Pearson Correlation	,738**	,624**	1	,650**	,636**	,842**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
N	43	43	43	43	43	43
x1.4 Pearson Correlation	,619**	,699**	,650**	1	,748**	,845**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
N	43	43	43	43	43	43
x1.5 Pearson Correlation	,742**	,737**	,636**	,748**	1	,874**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
N	43	43	43	43	43	43
x1 Pearson Correlation	,912**	,899**	,842**	,845**	,874**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	43	43	43	43	43	43

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

Variabel Motivasi (X2) Indikator Kebutuhan Berprestasi

Correlations

	x2a.1	x2a.2	x2a.3	x2a.4	x2a.5	x2a
x2a.1 Pearson Correlation	1	,660**	,513**	,575**	,389**	,797**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,010	,000
N	43	43	43	43	43	43
x2a.2 Pearson Correlation	,660**	1	,623**	,438**	,495**	,881**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,001	,000
N	43	43	43	43	43	43
x2a.3 Pearson Correlation	,513**	,623**	1	,478**	,353*	,760**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,020	,000
N	43	43	43	43	43	43
x2a.4 Pearson Correlation	,575**	,438**	,478**	1	,499**	,721**
Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001		,001	,000
N	43	43	43	43	43	43
x2a.5 Pearson Correlation	,389**	,495**	,353*	,499**	1	,699**
Sig. (2-tailed)	,010	,001	,020	,001		,000
N	43	43	43	43	43	43
x2a Pearson Correlation	,797**	,881**	,760**	,721**	,699**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	43	43	43	43	43	43

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

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

Variabel Motivasi (X2) Indikator Kebutuhan Kekuasaan

Correlations

		x2b.1	x2b.2	x2b.3	x2b.4	x2b.5	x2b
x2b.1	Pearson Correlation	1	,480**	,306*	,352*	,214	,757**
	Sig. (2-tailed)		,001	,046	,021	,169	,000
	N	43	43	43	43	43	43
x2b.2	Pearson Correlation	,480**	1	,408**	,185	,002	,528**
	Sig. (2-tailed)	,001		,007	,236	,990	,000
	N	43	43	43	43	43	43
x2b.3	Pearson Correlation	,306*	,408**	1	,027	-,076	,446**
	Sig. (2-tailed)	,046	,007		,865	,629	,003
	N	43	43	43	43	43	43
x2b.4	Pearson Correlation	,352*	,185	,027	1	,660**	,764**
	Sig. (2-tailed)	,021	,236	,865		,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43
x2b.5	Pearson Correlation	,214	,002	-,076	,660**	1	,640**
	Sig. (2-tailed)	,169	,990	,629	,000		,000
	N	43	43	43	43	43	43
x2b	Pearson Correlation	,757**	,528**	,446**	,764**	,640**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43

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

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

Variabel Motivasi (X2) Indikator Kebutuhan Afiliasi

Correlations

		x2c.1	x2c.2	x2c.3	x2c.4	x2c.5	x2c
x2c.1	Pearson Correlation	1	,110	,216	,256	-,013	,601**
	Sig. (2-tailed)		,485	,164	,097	,932	,000
	N	43	43	43	43	43	43
x2c.2	Pearson Correlation	,110	1	,213	,426**	,224	,669**
	Sig. (2-tailed)	,485		,171	,004	,150	,000
	N	43	43	43	43	43	43
x2c.3	Pearson Correlation	,216	,213	1	,425**	,444**	,612**
	Sig. (2-tailed)	,164	,171		,005	,003	,000
	N	43	43	43	43	43	43
x2c.4	Pearson Correlation	,256	,426**	,425**	1	,479**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,097	,004	,005		,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43
x2c.5	Pearson Correlation	-,013	,224	,444**	,479**	1	,548**
	Sig. (2-tailed)	,932	,150	,003	,001		,000
	N	43	43	43	43	43	43
x2c	Pearson Correlation	,601**	,669**	,612**	,752**	,548**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43

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

Variabel Kecerdasan Emosional (X3)

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6
x3.1	Pearson Correlation	1	,135	,089	,473**	,208	,204
	Sig. (2-tailed)		,387	,570	,001	,181	,189
	N	43	43	43	43	43	43
x3.2	Pearson Correlation	,135	1	,337*	,363*	,373*	,537**
	Sig. (2-tailed)	,387		,027	,017	,014	,000
	N	43	43	43	43	43	43
x3.3	Pearson Correlation	,089	,337*	1	,339*	,526**	,544**
	Sig. (2-tailed)	,570	,027		,026	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43
x3.4	Pearson Correlation	,473**	,363*	,339*	1	,334*	,456**
	Sig. (2-tailed)	,001	,017	,026		,029	,002
	N	43	43	43	43	43	43
x3.5	Pearson Correlation	,208	,373*	,526**	,334*	1	,599**
	Sig. (2-tailed)	,181	,014	,000	,029		,000
	N	43	43	43	43	43	43
x3.6	Pearson Correlation	,204	,537**	,544**	,456**	,599**	1
	Sig. (2-tailed)	,189	,000	,000	,002	,000	
	N	43	43	43	43	43	43
x3.7	Pearson Correlation	,436**	,201	,253	,235	,286	,164
	Sig. (2-tailed)	,003	,197	,101	,129	,063	,292
	N	43	43	43	43	43	43
x3.8	Pearson Correlation	,280	,369*	,384*	,247	,610**	,444**
	Sig. (2-tailed)	,069	,015	,011	,110	,000	,003
	N	43	43	43	43	43	43
x3.9	Pearson Correlation	,076	,285	,470**	,593**	,473**	,379*
	Sig. (2-tailed)	,630	,064	,001	,000	,001	,012
	N	43	43	43	43	43	43
x3.10	Pearson Correlation	,083	,160	,202	,269	,472**	,325*
	Sig. (2-tailed)	,595	,306	,195	,081	,001	,033
	N	43	43	43	43	43	43
x3	Pearson Correlation	,510**	,603**	,632**	,689**	,749**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43

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

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

Correlations

	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	x3
x3.1 Pearson Correlation	,436**	,280	,076	,083	,510**
Sig. (2-tailed)	,003	,069	,630	,595	,000
N	43	43	43	43	43
x3.2 Pearson Correlation	,201	,369*	,285	,160	,603**
Sig. (2-tailed)	,197	,015	,064	,306	,000
N	43	43	43	43	43
x3.3 Pearson Correlation	,253	,384*	,470**	,202	,632**
Sig. (2-tailed)	,101	,011	,001	,195	,000
N	43	43	43	43	43
x3.4 Pearson Correlation	,235	,247	,593**	,269	,689**
Sig. (2-tailed)	,129	,110	,000	,081	,000
N	43	43	43	43	43
x3.5 Pearson Correlation	,286	,610**	,473**	,472**	,749**
Sig. (2-tailed)	,063	,000	,001	,001	,000
N	43	43	43	43	43
x3.6 Pearson Correlation	,164	,444**	,379*	,325*	,725**
Sig. (2-tailed)	,292	,003	,012	,033	,000
N	43	43	43	43	43
x3.7 Pearson Correlation	1	,290	,292	,222	,577**
Sig. (2-tailed)		,059	,057	,153	,000
N	43	43	43	43	43
x3.8 Pearson Correlation	,290	1	,145	,295	,657**
Sig. (2-tailed)	,059		,353	,055	,000
N	43	43	43	43	43
x3.9 Pearson Correlation	,292	,145	1	,422**	,638**
Sig. (2-tailed)	,057	,353		,005	,000
N	43	43	43	43	43
x3.10 Pearson Correlation	,222	,295	,422**	1	,506**
Sig. (2-tailed)	,153	,055	,005		,001
N	43	43	43	43	43
x3 Pearson Correlation	,577**	,657**	,638**	,506**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	
N	43	43	43	43	43

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

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

Variabel Prestasi Kerja (Y)

Correlations

		y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y
y.1	Pearson Correlation	1	,511**	,394**	,538**	,463**	,816**
	Sig. (2-tailed)		,000	,009	,000	,002	,000
	N	43	43	43	43	43	43
y.2	Pearson Correlation	,511**	1	,286	,387*	,330*	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000		,063	,010	,031	,000
	N	43	43	43	43	43	43
y.3	Pearson Correlation	,394**	,286	1	,743**	,508**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,009	,063		,000	,001	,000
	N	43	43	43	43	43	43
y.4	Pearson Correlation	,538**	,387*	,743**	1	,440**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000		,003	,000
	N	43	43	43	43	43	43
y.5	Pearson Correlation	,463**	,330*	,508**	,440**	1	,716**
	Sig. (2-tailed)	,002	,031	,001	,003		,000
	N	43	43	43	43	43	43
y	Pearson Correlation	,816**	,716**	,717**	,780**	,716**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43

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

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

Lampiran 6.
Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,821	,951	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	3,49	1,316	43
x1.2	3,67	1,248	43
x1.3	3,09	1,324	43
x1.4	3,26	1,217	43
x1.5	3,70	1,081	43
x1	17,21	5,410	43

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5,736	3,093	17,209	14,116	5,564	31,646	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Motivasi (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,734	,874	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x2a.1	4,47	,550	43
x2a.2	3,88	1,005	43
x2a.3	4,26	,581	43
x2a.4	4,47	,505	43
x2a.5	4,42	,626	43
x2b.1	3,26	1,274	43
x2b.2	4,28	,504	43
x2b.3	3,86	,889	43
x2b.4	2,70	1,186	43
x2b.5	3,16	1,067	43
x2c.1	3,07	1,163	43
x2c.2	3,77	1,065	43
x2c.3	4,42	,545	43
x2c.4	4,26	,658	43
x2c.5	4,14	,639	43
x2	58,40	6,723	43

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	7,299	2,698	58,395	55,698	21,647	185,973	16

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Kecerdasan Emosional (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,753	,873	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x3.1	3,86	,861	43
x3.2	4,00	,816	43
x3.3	4,33	,606	43
x3.4	3,79	,804	43
x3.5	4,12	,625	43
x3.6	3,84	,814	43
x3.7	3,67	1,017	43
x3.8	3,77	,947	43
x3.9	4,37	,817	43
x3.10	4,44	,548	43
x3	40,19	4,934	43

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	7,307	3,674	40,186	36,512	10,937	118,987	11

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Prestasi Kerja (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,789	,883	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y.1	3,77	,868	43
y.2	3,70	,803	43
y.3	4,16	,531	43
y.4	4,21	,514	43
y.5	4,09	,648	43
y	19,93	2,530	43

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	6,643	3,698	19,930	16,233	5,390	42,414	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 7.
Uji Asumsi Klasik

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y

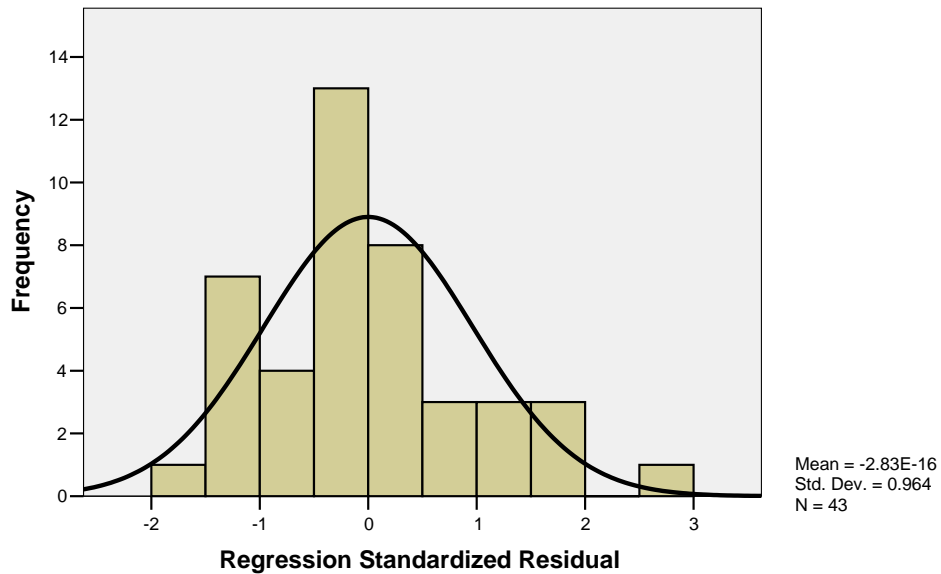
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16,27	24,67	19,93	1,953	43
Std. Predicted Value	-1,874	2,425	,000	1,000	43
Standard Error of Predicted Value	,270	,925	,486	,152	43
Adjusted Predicted Value	16,11	24,59	19,93	1,980	43
Residual	-2,512	4,370	,000	1,608	43
Std. Residual	-1,505	2,619	,000	,964	43
Stud. Residual	-1,538	2,678	,001	1,013	43
Deleted Residual	-2,683	4,571	,003	1,782	43
Stud. Deleted Residual	-1,567	2,926	,008	1,040	43
Mahal. Distance	,121	11,920	2,930	2,551	43
Cook's Distance	,000	,115	,028	,037	43
Centered Leverage Value	,003	,284	,070	,061	43

- a. Dependent Variable: Y

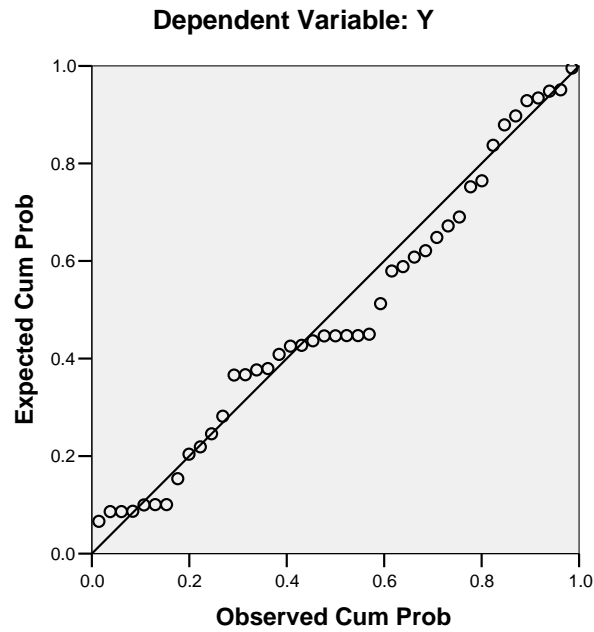
Histogram

Dependent Variable: Y



Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,735	1,361
	X2	,523	1,913
	X3	,585	1,708

a. Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations^a

Model			X3	X1	X2
1	Correlations	X3	1,000	-,126	-,548
		X1	-,126	1,000	-,348
		X2	-,548	-,348	1,000
	Covariances	X3	,005	,000	-,002
		X1	,000	,003	-,001
		X2	-,002	-,001	,003

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3,932	1,000	,001	,004	,000	,001
	2	,056	8,387	,028	,861	,005	,010
	3	,007	23,758	,831	,078	,030	,512
	4	,005	29,051	,140	,057	,965	,478

a. Dependent Variable: Y

Uji Autokorelasi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	Durbin-Watson
1	1,873 ^a

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		95% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-1,168	8,782
	X1	,022	,247
	X2	,028	,242
	X3	,010	,286

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16,27	24,67	19,93	1,953	43
Residual	-2,512	4,370	,000	1,608	43
Std. Predicted Value	-1,874	2,425	,000	1,000	43
Std. Residual	-1,505	2,619	,000	,964	43

a. Dependent Variable: Y

Uji Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: |e|

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,239 ^a	,057	-,015	1,005630

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,393	3	,798	,789	,508 ^a
	Residual	39,440	39	1,011		
	Total	41,833	42			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: |e|

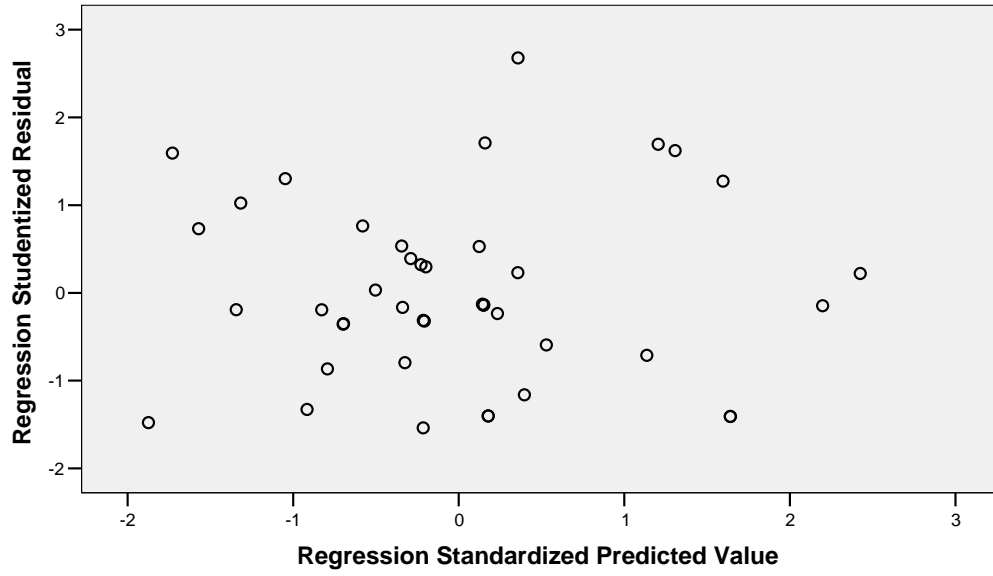
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,167	1,482		-,113	,911
	X1	-,041	,033	-,223	-1,230	,226
	X2	,010	,032	,067	,309	,759
	X3	,038	,041	,190	,935	,355

a. Dependent Variable: |e|

Scatterplot

Dependent Variable: Y



Lampiran 8.
Analisis Regresi Linier Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	19,93	2,530	43
X1	17,21	5,410	43
X2	58,40	6,723	43
X3	40,19	4,934	43

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1,000	,584	,686	,632
	X1	,584	1,000	,503	,404
	X2	,686	,503	1,000	,637
	X3	,632	,404	,637	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,000	,000
	X1	,000	.	,000	,004
	X2	,000	,000	.	,000
	X3	,000	,004	,000	.
N	Y	43	43	43	43
	X1	43	43	43	43
	X2	43	43	43	43
	X3	43	43	43	43

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,772 ^a	,596	,565	1,669

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160,156	3	53,385	19,165	,000 ^a
	Residual	108,635	39	2,786		
	Total	268,791	42			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,807	2,460		1,548	,130
	X1	,134	,056	,287	2,418	,020
	X2	,135	,053	,358	2,545	,015
	X3	,148	,068	,288	2,166	,036

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	X1	,584	,361	,246
	X2	,686	,377	,259
	X3	,632	,328	,221

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 9.
Tabel Uji Validitas

Variabel	Butir	N	Korelasi	Sig.	Keterangan
Partisipasi anggaran (X1)	1	43	0,912	0,000	Valid
	2	43	0,899	0,000	Valid
	3	43	0,842	0,000	Valid
	4	43	0,845	0,000	Valid
	5	43	0,874	0,000	Valid
Motivasi (X2) : Indikator kebutuhan berprestasi Indikator kebutuhan kekuasaan Indikator kebutuhan afiliasi	1	43	0,797	0,000	Valid
	2	43	0,881	0,000	Valid
	3	43	0,760	0,000	Valid
	4	43	0,721	0,000	Valid
	5	43	0,699	0,000	Valid
	1	43	0,757	0,000	Valid
	2	43	0,528	0,000	Valid
	3	43	0,446	0,003	Valid
	4	43	0,764	0,000	Valid
	5	43	0,640	0,000	Valid
	1	43	0,601	0,000	Valid
	2	43	0,669	0,000	Valid
	3	43	0,612	0,000	Valid
	4	43	0,752	0,000	Valid
	5	43	0,548	0,000	Valid
Kecerdasan emosional (X3)	1	43	0,510	0,000	Valid
	2	43	0,603	0,000	Valid
	3	43	0,632	0,000	Valid
	4	43	0,689	0,000	Valid
	5	43	0,749	0,000	Valid
	6	43	0,725	0,000	Valid
	7	43	0,577	0,000	Valid
	8	43	0,657	0,000	Valid
	9	43	0,638	0,000	Valid
	10	43	0,506	0,001	Valid
Prestasi kerja (Y)	1	43	0,816	0,000	Valid
	2	43	0,716	0,000	Valid
	3	43	0,717	0,000	Valid
	4	43	0,780	0,000	Valid
	5	43	0,716	0,000	Valid