



**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA ANGGARAN PARTISIPATIF  
DENGAN KINERJA MANAJERIAL DENGAN EVALUASI DAN  
KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* DAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***  
(Studi Empiris Pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember)

**SKRIPSI**

Oleh

**Zovis Yevrit Dasatra**  
**NIM. 070810301164**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**



**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA ANGGARAN PARTISIPATIF  
DENGAN KINERJA MANAJERIAL DENGAN EVALUASI DAN  
KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* DAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Empiris Pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember)**

**SKRIPSI**

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

oleh

**Zovis Yevrit Dasatra**  
**NIM. 070810301164**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**

## **PERSEMBAHAN**

Saya mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan karunia kepada saya..

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda Safetri, dan ayahanda Bustami atas doa, kasih sayang, cinta, kesabaran dan pengorbanannya yang tiada terkira.
2. Uni Zola, Rezil, dan segenap keluarga besar saya terima kasih atas perhatian, semangat dan bantuan yang diberikan.
3. Indah Martha Sari yang selalu memberikan dukungan, semangat dan motivasi kepada saya.
4. Semua saudara saya di Jalan Riau No. 14 Jember.
5. Guru-guru saya sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi.
6. Dunia pengetahuan yang terus berkembang seiring perubahan zaman.
7. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

## **MOTTO**

Apabila di dalam diri seseorang masih ada rasa malu dan takut untuk berbuat suatu kebaikan, maka jaminan bagi orang tersebut adalah tidak akan bertemunya ia dengan kemajuan selangkah pun

(Bung Karno)

Sesuatu yang belum dikerjakan, seringkali tampak mustahil; kita baru yakin kalau kita telah berhasil melakukannya dengan baik

(Evelyn Underhill)

Jika Anda menginginkan sesuatu yang belum pernah anda miliki, Anda harus bersedia melakukan sesuatu yang belum pernah Anda lakukan

(Thomas Jefferson)

Hidup adalah perjuangan  
Jangan pernah menyerah dengan kehidupan

(Zovis YD)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zovis Yevrit Dasatra

NIM : 070810301164

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: "*Analisis Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dengan Evaluasi dan Kompensasi Sebagai Variabel Moderating dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember)*" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 16 Oktober 2011

Yang menyatakan,

Zovis Yevrit Dasatra

NIM. 070810301164

## **SKRIPSI**

# **ANALISIS HUBUNGAN ANTARA ANGGARAN PARTISIPATIF DENGAN KINERJA MANAJERIAL DENGAN EVALUASI DAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Empiris Pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember)**

Oleh

Zovis Yevrit Dasatra  
NIM. 070810301164

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Nining Ika Wahyuni, S.E., M.Sc., Ak.

Dosen Pembimbing II : H. Rochman Effendi, S.E., M.Si., Ak.

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : ANALISIS HUBUNGAN ANTARA ANGGARAN PARTISIPATIF DENGAN KINERJA MANAJERIAL DENGAN EVALUASI DAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Empiris Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember)

Nama : Zovis Yevrit Dasatra

Nim : 070810301164

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : S1 Akuntansi

Disetujui Tanggal : 13 Oktober 2011

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Nining Ika Wahyuni, S.E., M.Sc., Ak.  
NIP. 19830624 200604 2 001

H. Rochman Effendi, S.E., M.Si., Ak.  
NIP. 19710217 200003 1 001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan

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

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA ANGGARAN PARTISIPATIF DENGAN  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN EVALUASI DAN KOMPENSASI SEBAGAI  
VARIABEL *MODERATING* DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING***

(Studi Empiris Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Zovis Yevrit Dasatra

NIM : 070810101164

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal: 24 Oktober 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 : Kartika, SE., M.Sc., Ak. (.....)  
(19820207 200812 2 002)
2. Sekretaris : Nining Ika Wahyuni, SE., M.Sc., Ak. (.....)  
(19830624 200604 2 001)
3. Anggota : H. Rochman Effendi, SE., M. Si., Ak. (.....)  
(19710217 200003 1 001)

Foto 4 X 6  
warna

Mengetahui/Menyetujui,

Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

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

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA ANGGARAN PARTISIPATIF DENGAN  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN EVALUASI DAN KOMPENSASI  
SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* DAN MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING***

(Studi Empiris Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember)

Oleh : Zovis Yevrit Dasatra

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh langsung anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember. Penelitian ini juga menguji apakah evaluasi dan kompensasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi, serta untuk menguji apakah motivasi memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Kuesioner disampaikan kepada 10 orang Manajer dan 34 orang Asisten Manajer, sehingga total kuesioner yang dibagikan sebanyak 44 kuesioner. Sebanyak 38 kuesioner (86,36%) kembali dan semuanya diisi lengkap dan dapat diolah. Metode analisis data menggunakan regresi sederhana, uji interaksi dan analisis *path* yang dibantu dengan *software* SPSS.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Sedangkan evaluasi dan kompensasi tidak memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi, sehingga evaluasi dan kompensasi belum memenuhi kriteria sebagai variabel *moderating*. Serta, anggaran partisipatif dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial yaitu melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci : Anggaran Partisipatif, Evaluasi, Kompensasi, Motivasi, Kinerja Manajerial.

***ANALYSIS RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATIVE BUDGET AND  
MANAGERIAL PERFORMANCE WITH EVALUATION AND  
COMPENSATION AS MODERATING VARIABLE AND MOTIVATION AS  
INTERVENING VARIABLE***

*(Empirical Studies in PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember).*

*Presented by : Zovis Yevrit Dasatra*

*Department of Accounting  
Faculty of Economics, Jember University*

***ABSTRACT***

*This study aims to examine the direct effect of participative budget on managerial performance at PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember. This study also tested whether the evaluation and compensation moderate the relationship between participative budget with motivation, as well as to test whether motivation mediates the relationship between participative budget with managerial performance.*

*Data collection this study used a questionnaire survey. The questionnaire submitted to 10 Managers and 34 Assistant Managers, questionnaires total distributed 44 questionnaires. 38 questionnaires (86.36%) came back and everything is completed and can be processed. Methods of data analysis using simple regression, path analysis and test of interaction assisted with SPSS software.*

*The results of the analysis in this study suggests that the participative budget directly affects to managerial performance. While the evaluation and compensation did not moderate the relationship between participative budget with motivation, that evaluation and compensation has not met the criteria as a moderating variable. Also, participative budget can be an indirect effect on managerial performance is through motivation as an intervening variable.*

*Keywords: Participative Budget, Evaluation, Compensation, Motivation, Performance Managerial.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul ”Analisis Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dengan Evaluasi dan Kompensasi Sebagai Variabel *Moderating* dan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember)”.

Skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf edukatif dan staf administratif Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Nining Ika Wahyuni, S.E., M.Sc., Ak. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak H. Rochman Effendi, S.E., M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan pengarahannya dalam penulisan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Bapak Drs. Imam Mas’ud, MM., Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mengajarkan ilmu pengetahuannya selama penulis berada di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Ibu dan Bapak atas segala doanya dan selalu sabar memberikan perhatian, dukungan, cinta serta kasih sayang, dan pengorbanan yang tak terhingga kepada penulis.

6. Uni Zola, Rezil, Uni Las, Reno, Arlel, Opan, Stevy, Laura, Qisyah, Qyara dan Hazira serta segenap keluarga besar saya terima kasih atas perhatian, dukungan, kehangatan dan keceriaan selama ini.
7. Indah Martha Sari yang selalu ada di samping saya yang selalu memberikan dukungan dan motivasi buat saya.
8. Saudara-saudara terbaik saya yang senantiasa membantu dan akan selalu saya rindukan, keluarga besar Kawari: Harry, Joyo, Dony, Rizki, Yoga, Dadang, Affin, Unyil, Ilham, Didit, Akange dan Dedi.
9. Teman-teman seperjuangan Jurusan Akuntansi angkatan 2007 khususnya kelas B terimakasih atas kebersamaan dan semua bantuannya selama studi saya di FE UNEJ.
10. Almamater yang saya banggakan.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis mengharapkan berbagai kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan hasil penulisan ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi sumber inspirasi bagi penulisan karya ilmiah yang sejenis di masa mendatang.

Jember, 17 Oktober 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN SAMPUL .....                    | i       |
| HALAMAN JUDUL .....                     | ii      |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....               | iii     |
| HALAMAN MOTTO .....                     | iv      |
| HALAMAN PERNYATAAN .....                | v       |
| HALAMAN PEMBIMBING .....                | vi      |
| HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI ..... | vii     |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                 | viii    |
| ABSTRAK .....                           | ix      |
| ABSTRACT .....                          | x       |
| KATA PENGANTAR .....                    | xi      |
| DAFTAR ISI .....                        | xiii    |
| DAFTAR TABEL.....                       | xvi     |
| DAFTAR GAMBAR.....                      | xvii    |
| BAB 1. PENDAHULUAN .....                | 1       |
| 1.1 Latar Belakang .....                | 1       |
| 1.2 Perumusan Masalah .....             | 4       |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....             | 5       |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....            | 5       |
| BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....            | 7       |
| 2.1 Landasan Teori.....                 | 7       |
| 2.1.1 Pengertian Anggaran.....          | 6       |
| 2.1.2 Fungsi Anggaran.....              | 7       |
| 2.1.3 Tujuan Penyusunan Anggara.....    | 8       |
| 2.1.4 Manfaat Penyusunan Anggaran.....  | 9       |
| 2.1.5 Keterbatasan Anggaran.....        | 9       |

|                                       |   |           |
|---------------------------------------|---|-----------|
| 2.1.6                                 | Anggaran Partisipatif.....                        | 10        |
| 2.1.7                                 | Sistem Penganggaran Dalam Subjek Penelitian.....  | 11        |
| 2.1.8                                 | Kinerja Manajerial.....                           | 14        |
| 2.1.9                                 | Aspek-Aspek Kinerja Manajerial.....               | 14        |
| 2.1.10                                | Motivasi.....                                     | 15        |
| 2.1.11                                | Bentuk Motivasi.....                              | 16        |
| 2.1.12                                | Evaluasi.....                                     | 16        |
| 2.1.13                                | Kompensasi.....                                   | 19        |
| 2.1.14                                | Prinsip-Prinsip Motivasi.....                     | 20        |
| 2.1.15                                | Tujuan Motivasi.....                              | 21        |
| 2.2                                   | Penelitian Terdahulu.....                         | 23        |
| 2.3                                   | Kerangka Konseptual.....                          | 24        |
| 2.4                                   | Perumusan Hipotesis.....                          | 27        |
| <b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b> |   | <b>31</b> |
| 3.1                                   | Rancangan Penelitian .....                        | 31        |
| 3.2                                   | Jenis dan Sumber Data.....                        | 31        |
| 3.3                                   | Populasi dan Sampel.....                          | 31        |
| 3.4                                   | Metode Penelitian.....                            | 32        |
| 3.5                                   | Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel..... | 32        |
| 3.5.1                                 | Anggaran Partisipatif (X).....                    | 32        |
| 3.5.2                                 | Motivasi (W).....                                 | 33        |
| 3.5.3                                 | Evaluasi (Z <sub>1</sub> ).....                   | 33        |
| 3.5.4                                 | Kompensasi (Z <sub>2</sub> ).....                 | 33        |
| 3.5.5                                 | Kinerja Manajerial (Y).....                       | 34        |
| 3.6                                   | Analisis Data.....                                | 34        |
| 3.6.1                                 | Statistik Deskriptif.....                         | 34        |
| 3.6.2                                 | Uji Kualitas Data.....                            | 34        |
| 3.6.3                                 | Uji Asumsi Klasik.....                            | 35        |
| 3.6.4                                 | Uji Hipotesis.....                                | 36        |

|  |    |
|--|----|
| 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah.....  | 40 |
| BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....  | 41 |
| 4.1 Analisis Deskriptif.....   | 41 |
| 4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian.....  | 41 |
| 4.1.2 Deskripsi Responden.....   | 44 |
| 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....   | 47 |
| 4.2 Analisis Data Penelitian.....  | 48 |
| 4.2.1 Uji Kualitas Data.....   | 48 |
| 4.2.2 Uji Asumsi Klasik.....   | 52 |
| 4.2.3 Hipotesis Penelitian.....  | 54 |
| 4.3 Pembahasan.....  | 63 |
| 4.3.1 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) terhadap kinerja<br>Manajerial (Y).....   | 63 |
| 4.3.2 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) Terhadap Motivasi<br>(W).....   | 64 |
| 4.3.3 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) Terhadap<br>Motivasi (W) Dengan Variabel Moderat Evaluasi<br>(Z1).....                      | 65 |
| 4.3.4 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) Terhadap<br>Motivasi (W) Dengan Variabel Moderat Kompensasi<br>(Z2).....                    | 66 |
| 4.3.5 Pengaruh Motivasi (W) Terhadap Kinerja<br>Manajerial (Y).....  | 67 |
| 4.3.6 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) Terhadap Kinerja<br>Manajerial (Y) dengan Motivasi (W) Sebagai Variabel<br>Intervening..... | 67 |
| BAB 5. PENUTUP .....   | 69 |
| 5.1 Kesimpulan .....   | 68 |
| 5.2 Keterbatasan .....   | 70 |

|     |                      |    |
|-----|----------------------|----|
| 5.3 | Saran .....          | 71 |
|     | DAFTAR PUSTAKA ..... | 72 |
|     | LAMPIRAN .....       | 75 |

## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 4.1 Data Penyebaran Pengembalian Kuesioner.....                                 | 45             |
| Tabel 4.2 Data Demografi Responden.....   | 45             |
| Tabel 4.3 Hasil Statistik Deskriptif.....   | 47             |
| Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas.....  | 48             |
| Tabel 4.5 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Terhadap Koefisien<br>Reabilitas..... | 51             |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas.....   | 51             |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolonieritas.....  | 53             |

## DAFTAR GAMBAR

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Gambar 2.1 Flowchart Proses Penyusunan Anggaran.....              | 13             |
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian Secara Keseluruhan..... | 25             |
| Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas.....                              | 52             |
| Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas.....                      | 54             |
| Gambar 4.3 Pembentukan Diagram Kausalitas.....                    | 63             |

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan atau rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu (Nafarin, 2000: 148). Oleh karena itu, setiap organisasi mempunyai kewajiban untuk menyusun Rencana Kerja Anggaran (RKA) untuk kelangsungan suatu organisasi. Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang diterapkan akan meningkatkan pertanggungjawaban keuangan sekaligus memperlancar pencapaian tujuan organisasi sebagai target dari suatu rencana kegiatan yang akan dicapai manajer dalam suatu organisasi.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu badan layanan umum yang memberikan jasa pelayanan di bidang transportasi. Dengan berorientasi pada laba, maka PT. Kereta Api Indonesia (Persero) fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders* dengan menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders*. Berdasarkan orientasi tersebut PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menerapkan partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran bagi tiap unsur pelaksana dalam organisasi. Unsur ini terdiri dari berbagai unit yang ada dalam perusahaan. *Manager* masing-masing unit sebagai pemegang kuasa untuk penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) memproyeksikan Rencana Kerja untuk menetapkan target yang akan dicapai oleh sub bagian dalam sebuah periode.

Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan suatu proses politik. Dalam hal ini, anggaran merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2002:61). Secara sederhana dapat dikatakan bahwa anggaran publik dapat menggambarkan keuangan dari suatu organisasi yang

meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas. Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, Rencana Kerja Anggaran (RKA) ditetapkan oleh pemegang kuasa sehingga pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut, tapi sumberdaya yang diberikan tidak mencukupi. Oleh karena itu organisasi sektor publik mulai menerapkan sistem anggaran partisipatif. Dengan sistem ini, pelaksana anggaran terlibat dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara pemegang kuasa dan pelaksana anggaran tentang Rencana Kerja Anggaran (RKA).

Anggaran partisipatif melibatkan semua unit dalam organisasi mulai dari tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lowel level management*). Dengan adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif serta rasa tanggung jawab untuk melaksanakan anggaran berdasarkan Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang telah disusun. Dengan demikian, masing-masing unit akan memiliki motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan sesuai standar yang telah disusun dalam anggaran. Dengan adanya rasa tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya sendiri, maka para manajer dan karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Manajer yang telah memiliki persepsi yang jelas mengenai peran yang tercantum dalam anggaran akan diukur kinerjanya dengan menggunakan alat evaluasi akuntansi. Evaluasi kinerja merupakan suatu cara untuk menilai kinerja seseorang atau kelompok atau unit kerja dalam suatu perusahaan sesuai dengan tujuan atau standar kerja yang telah ditetapkan. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk pembinaan dan menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan kemajuan seseorang atau unit kerja. Dengan demikian akan diketahui target yang telah dicapai, sehingga perusahaan dapat melakukan pertimbangan untuk memberikan penghargaan berupa kompensasi pada karyawan.

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja yang telah dicapai dalam organisasi. Kompensasi dapat berupa fisik maupun non

fisik dan harus dihitung berdasarkan pengorbanan yang diberikannya pada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang memberikan rasa puas pada karyawan, sehingga akan memicu karyawan untuk berperilaku positif dalam meningkatkan kinerjanya. Program kompensasi sangat penting bagi perusahaan, karena dapat mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi yang memiliki kinerja yang baik.

Penelitian ini dimotivasi oleh penelitian yang dilakukan oleh Ulfiatin (2010) yang meneliti mengenai analisis pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi, dan kompensasi terhadap kinerja manajerial pada Universitas Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, evaluasi, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu, Triyokananta (2006) juga meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja pada PT. SURI TANI PEMUKA di Kabupaten Banyuwangi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Variabel partisipasi anggaran dan motivasi secara simultan (bersama-sama) benar-benar berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Peneliti memiliki dasar pemikiran bahwa variabel evaluasi, kompensasi dan motivasi pada penelitian tersebut bukan tergolong pada variabel independen karena variabel tersebut dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh variabel lain, sehingga terdapat hubungan tidak langsung antara variabel anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Artinya, selain terdapat hubungan langsung antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, terdapat hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh variabel motivasi. Jadi, anggaran partisipatif akan mempengaruhi motivasi terlebih dahulu, dengan adanya motivasi akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dalam hal ini motivasi berfungsi sebagai jembatan penghubung antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, sehingga variabel motivasi digolongkan pada variabel *intervening*. Disamping itu, hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi dapat dipengaruhi oleh variabel evaluasi dan kompensasi. Dalam hal ini variabel evaluasi dan kompensasi berfungsi untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi. Artinya, dengan adanya

anggaran partisipatif yang didukung dengan evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan dan adanya sistem kompensasi yang jelas akan mempengaruhi motivasi kerja manajerial. Sehingga terdapat interaksi antara anggaran partisipatif dengan evaluasi maupun dengan kompensasi yang akan berpengaruh terhadap motivasi. Hubungan ini dapat dianalogikan dengan rasa sayang seorang suami terhadap seorang istri, dengan hadirnya seorang anak akan dapat menambah rasa sayang suami terhadap istrinya. Begitu juga dengan penelitian ini, hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi bisa lebih kuat atau lemah dengan adanya variabel evaluasi dan kompensasi. Dengan demikian, variabel evaluasi dan kompensasi tergolong pada variabel *moderating*.

Berdasarkan hal diatas, maka akan diketahui pengaruh moderasi evaluasi dan kompensasi terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi dan pengaruh mediasi motivasi terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Objek penelitian ini adalah pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember. Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk mengambil judul “**Analisis Hubungan Antara Anggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial Dengan Evaluasi Dan Kompensasi Sebagai Variabel Moderating Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening** (Studi Empiris Pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah anggaran partisipatif berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah anggaran partisipatif berpengaruh terhadap motivasi?
3. Apakah evaluasi dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dan motivasi?
4. Apakah kompensasi dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dan motivasi?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

6. Apakah motivasi memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis apakah anggaran partisipatif berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis apakah anggaran partisipatif berpengaruh terhadap motivasi.
3. Untuk menganalisis apakah evaluasi dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dan motivasi.
4. Untuk menganalisis apakah kompensasi dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dan motivasi.
5. Untuk menganalisis apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
6. Untuk menganalisis apakah motivasi memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang memiliki relevansi kepentingan antara lain:

- a. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi kemajuan akademisi dan dapat dijadikan bahan acuan bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sama.

- b. Bagi instansi yang bersangkutan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Universitas Jember maupun bagi instansi sektor publik lain bagaimana pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran sering disebut dengan istilah budget. Banyak definisi anggaran yang dikemukakan oleh para ahli. Nafarin (2000) menerangkan bahwa anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disyahkan atau rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Hansen dan Mowen (1999) menyatakan bahwa anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan keuangan untuk masa depan. Simamora (1999) mendefinisikan anggaran sebagai rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang rinci yang dinyatakan dalam bentuk keuangan (kuantitatif) dari suatu kebijaksanaan suatu organisasi yang harus dicapai pada periode tertentu yang biasanya satu tahun.

Anggaran sebagai rencana manajemen memiliki beberapa karakteristik (Mulyadi:2003) adalah sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan uang, walau angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan seperti produk yang terjual.
2. Anggaran umum mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untu menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.

### 2.1.2 Fungsi Anggaran

Dalam ruang lingkup akuntansi, anggaran berada dalam ruang lingkup akuntansi manajemen. Beberapa fungsi utama anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik adalah (Nordiawan, 2007:20):

a. Anggaran sebagai alat perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

b. Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.

c. Anggaran sebagai alat kebijakan

Anggaran digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi, sehingga dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, untuk itu dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.

d. Anggaran sebagai alat politik

Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja, atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.

f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

g. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran akan menjadi alat motivasi yang baik jika memenuhi sifat “menantang tetapi masih mungkin untuk dicapai”, maksudnya suatu anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

### 2.1.3 Tujuan Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran memiliki dampak fungsional dan dampak disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argirys, 1952 dalam Birbik, 2004). Dampak tersebut ditunjukkan dengan ada tidaknya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Menurut Simamora (1999), tujuan pokok penyusunan anggaran ada dua poin pokok, yaitu :

1. Meramalkan transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian finansial di masa yang akan datang.
2. Mengembangkan informasi yang akurat dan bermakna bagi penerima anggaran.

Menurut nafarin (2000), tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena anggaran lebih jelas dan lebih terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

#### 2.1.4 Manfaat Penyusunan Anggaran

Anggaran sebagai proyeksi dari suatu rencana manajemen memiliki beberapa manfaat. Menurut Tunggal (1995) beberapa manfaat anggaran bagi perusahaan antara lain:

- a. Memaksa manajemen untuk mempelajari lebih dahulu dengan mendalam semua alternative yang tersedia dengan jalan memproyeksikan sebelum diambil suatu keputusan yang akan diterangkan dalam anggaran.
- b. Dalam menyusun anggaran diikutsertakan pendapat dan pertimbangan semua manajer, jadi anggaran yang disusun bukanlah semata-mata hasil pemikiran satu orang atau satu kelompok tertentu saja. Hal ini juga akan menumbuhkan “*sesnse of participation*” semua manajer.
- c. Program penganggaran disusun berdasarkan patokan untuk prestasi (*standard of performance*) dan dengan patokan ini dapat nilai efisiensi pelaksanaan anggaran.
- d. Dengan program penganggaran, seluruh dana dan usaha dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan.

#### 2.1.5 Keterbatasan Anggaran

Dalam setiap penyusunan anggaran selalu diusahakan untuk seideal mungkin agar dapat memberikan manfaat yang optimal. Di samping manfaat yang diperoleh dari program penganggaran, harus diperhatikan juga bahwa program penganggaran mempunyai beberapa keterbatasan antara lain (Tunggal, 1995:9-10):

- a. Program penganggaran disusun berdasarkan taksiran yang tidak selalu tepat sehingga perbaikan dan penyesuaian dari taksiran tersebut perlu diadakan apabila penyimpangan yang terjadi merubah program anggaran.

- b. Program penganggaran membutuhkan partisipasi dan kerjasama dari semua anggota manajemen. Untuk itu dibutuhkan rasa antusiasme dan manajemen puncak di dalam pelaksanaan anggaran.
- c. Penganggaran adalah untuk membantu bukan untuk menggantikan pertimbangan manajemen.
- d. Penerapan suatu program penganggaran dalam suatu organisasi memerlukan waktu.
- e. Mungkin dapat berakibat pencapaian operasional kurang maksimal.
- f. Penentuan batasan, asumsi serta proyeksi yang menyimpang dapat mengurangi arti pentingnya anggaran.
- g. Anggaran yang tidak realistis mungkin akan berakibat negatif.
- h. Memakan waktu, biaya serta kesabaran untuk merancang, mengimplementasikan dan melihat hasilnya.

#### 2.1.6 Anggaran Partisipatif

Menurut Kennis 1997 dalam Birbik (2004), partisipasi merupakan tingkat keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses dimana individu yang terlibat di dalamnya mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas tercapainya target anggaran (Brownell, dalam Savitri, 2005).

Penganggaran Partisipatif (*Participative Budgeting*) memberikan kesempatan pada manajer untuk ikut menyusun anggaran. Tujuan secara menyeluruh dikomunikasikan pada manajer, yang nantinya akan memberikan rasa tanggungjawab dan mendorong timbulnya kreativitas. Keikutsertaan manajer dalam menciptakan anggaran akan menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Mowen menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut (Hansen dan Mowen, 1993:376).

Selain memberikan keuntungan dalam masalah perilaku, penganggaran partisipatif memiliki keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena keterlibatan individu yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal, dan partisipasi memberikan kesempatan yang cukup untuk berinteraksi, sehingga kelompok dapat bekerjasama dengan baik. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada pelaksanaan anggaran. Partisipasi memungkinkan para pelaksana anggaran untuk saling mengenal, berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lain sehingga dengan mudah dapat meningkatkan kerjasama.

Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama untuk membedakan antara anggaran partisipatif dan non partisipatif (Milani, 1975 dalam Ulfiatin, 2010). Dalam penyusunan anggaran secara partisipatif, bawahan diberi kesempatan untuk secara langsung ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan bawahan sangatlah penting karena bawahan lebih mengetahui kondisi bagiannya dari pada apa yang diketahui oleh para atasan. Luasnya aktifitas sebuah perusahaan ditambah dengan semakin ketatnya persaingan, membutuhkan perencanaan dan pengembangan keputusan yang cepat, tepat dan efektif. Oleh karena itu diperlukan partisipasi dari para pelaksana anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap para pekerjanya, sehingga memungkinkan adanya kinerja yang lebih baik dan pendapatan perusahaan akan meningkat.

#### 2.1.7 Sistem Penganggaran Dalam Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember. Sistem penganggaran yang digunakan adalah penganggaran partisipatif atau dikenal dengan pendekatan *bottom-up*. Dalam sistem penganggaran ini masing-masing unit ikut serta dalam proses penyusunan anggaran. Adapun proses penyusunan anggaran pada PT. KAI (Persero) dilakukan melalui beberapa tahapan sesuai fungsi yang terkait yaitu sebagai berikut :

1. Semua Seksi

Semua seksi membuat Rencana Kerja Anggaran (RKA) masing-masing sesuai dengan pertimbangan tahun lalu dan prediksi tahun mendatang.

2. Anggaran

Semua RKA yang telah dibuat oleh masing-masing seksi dikirimkan ke bagian anggaran untuk dilakukan penggabungan menjadi RKA DAOP.

3. Pusat

RKA DAOP yang sudah jadi akan dikirimkan ke kantor pusat untuk dilakukan penilaian dan dipadukan serta diproses terhadap seluruh masukan tersebut. Jika belum sesuai, maka akan dilakukan ralat RKA.

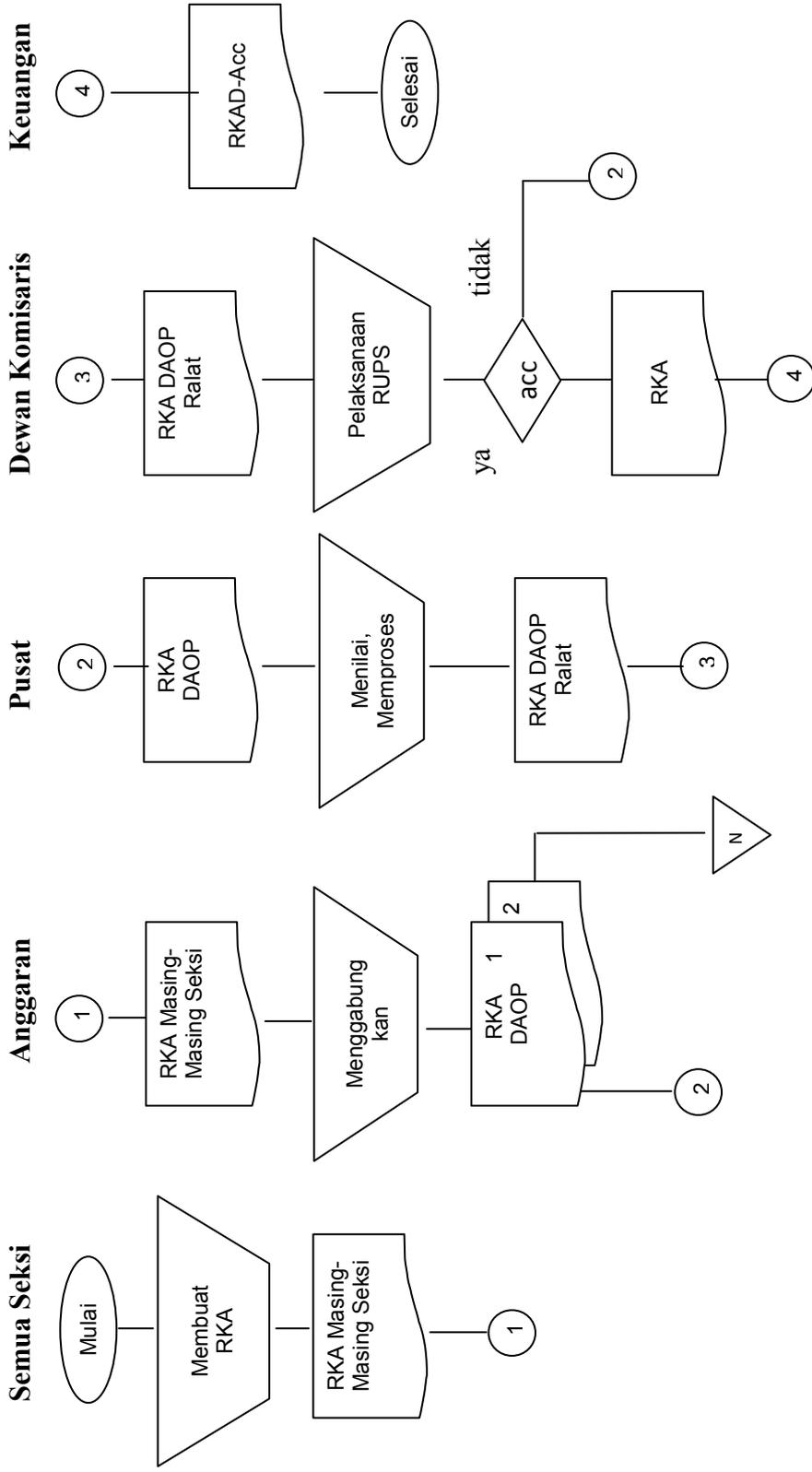
4. Dewan Komisaris

RKA yang sudah diproses oleh kantor pusat akan dirapatkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk mendapatkan pengesahan dari Pemegang Saham dan Forum Rapat Umum Pemegang Saham. Jika RKA sudah diacc, maka akan dikirim ke bagian keuangan yaitu *Manager* Keuangan yang bertugas sebagai pengkoordinir penyusunan anggaran. Jika RKA tidak disetujui, maka RKA akan dikirim lagi ke pusat untuk dilakukan penilaian dan pemrosesan lebih lanjut sampai RKA diacc.

5. Keuangan

RKA Daerah yang sudah diacc oleh Menteri Perhubungan akan diterima oleh *Manager* Keuangan DAOP IX Jember yang bertugas mengkoordinir penyusunan RKA tahunan, sehingga dana yang akan digunakan untuk operasional perusahaan harus melalui persetujuan *Manager* Keuangan.

**Flowchart Proses Penyusunan Anggaran PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember**



Keterangan : RKA : Rencana Kerja Anggaran

RKAD : Rencana Kerja Anggaran Daerah

**Gambar 2.1 Flowchart proses penyusunan anggaran**

### 2.1.8 Kinerja Manajerial

Kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang diselesaikan oleh individu maupun kelompok dalam dunia kerja. Kinerja manajerial adalah penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan dalam organisasi yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan staf, pengawasan, dan evaluasi (Mulyadi, 2003).

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dicapai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Informasi tentang kinerja manajerial bawahan sangat diperlukan oleh manajemen puncak untuk memotivasi dan menentukan sistem penghargaan terhadap manajer agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

### 2.1.9 Aspek-Aspek Kinerja Manajerial

Terdapat delapan aspek kinerja manajerial yang harus diperhatikan oleh manajer antara lain (Margareth, 2005:17-19):

- a. Perencanaan adalah menentukan tujuan, kebijakan, langkah-langkah dan aksi seperti penjadwalan kerja, anggaran dan pemograman.
- b. Investigasi adalah mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk rekaman, laporan dan data-data, mengukur hasil output, menyimpan hasil, dan melakukan analisa.
- c. Koordinasi adalah pertukaran informasi dengan orang-orang di departemen lain termasuk orang-orang yang dibawahnya dalam rangka menghubungkan dan menyesuaikan prosedur, kebijakan dan program.
- d. Evaluasi adalah penyerahan dan pemeriksaan proposal maupun laporan hasil penyelidikan (pemeriksaan karyawan dilihat dari penggunaan anggaran dan inspeksi produk).
- e. Supervisi adalah mengarahkan, memimpin dan mengembangkan orang-orang yang bekerja dibawah departemen tersebut.

- f. Pemilihan staf adalah mempertahankan kekuatan pekerjaan di bidang yang menjadi tanggungjawab departemen tersebut (menyeleksi dan mempromosikan orang-orang dibawah departemen tersebut).
- g. Nogosiasi adalah membeli, menjual maupun mengadakan kontrak untuk barang-barang maupun layanan jasa ( mengadakan kontrak dengan supplier, mengadakan penawaran kolektif).
- h. Perwakilan adalah memajukan ketertarikan-ketertarikan umum organisasi melalui pidato, konsultasi maupun kontak individu atau kelompok diluar perusahaan.

#### 2.1.10 Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologis dimana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar dan pemecahan persoalan (Indrawijaya, 2000 dalam Pinatih, 2007). Perkembangan yang paling aktual menunjukkan bahwa dewasa ini menunjukkan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam perusahaan (Sondang, 2004 dalam Ulfiatin, 2010). Oleh karena itu, tanpa manusia yang berkualitas, secanggih atau sesempurna apapun sistem yang dirancang, tujuan organisasi tidak akan terwujud. Selain prinsip organisasi yang harus dipenuhi, pembagian dan pendelegasian tugas yang adil, pengawasan dan perencanaan yang cukup, kesatuan tanggungjawab dan koordinasi dari masing-masing unit juga merupakan hal yang harus disempurnakan dari waktu ke waktu. Manajer sebagai motivator harus melakukan hal-hal yang diharapkan dapat memuaskan keinginan bawahan, sehingga menimbulkan dorongan untuk bertindak sesuai harapan.

Menurut Pinatih (2007) salah satu diantara teori motivasi yang dikembangkan para peneliti untuk memprediksi motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan

Motivasi seseorang yang telah ditetapkan ditentukan oleh persepsi orang tersebut terhadap hubungan antara usaha dengan tujuan yang hendak dicapai.

#### b. Kinerja dan Penghargaan

Jika seseorang merasa bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan, motivasi orang akan berusaha mencapai sasaran yang ditetapkan akan tinggi. Demikian sebaliknya, apabila kemungkinan yang rendah kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan, motivasi orang akan berusaha mencapai sasaran yang ditetapkan akan rendah pula.

#### c. Penghargaan yang memuaskan tujuan pribadi

Untuk dapat memotivasi individu, maka penghargaan harus adil dirasakan oleh individu tersebut, dengan demikian akan memberikan kepuasan bagi individu tersebut. Kepuasan yang tinggi berarti tujuan individu dapat dipuaskan melalui usaha pencapaian sasaran perusahaan. Intinya penghargaan sebisa mungkin dapat memotivasi individu dalam mencapai sasaran yang ditetapkan perusahaan.

#### 2.1.11 Bentuk Motivasi

Menurut Anoraga dan Suryati (1995) dalam Pinatih (2007) motivasi mempunyai 2 macam bentuk :

##### 1. Motivasi positif

Yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

##### 2. Motivasi negatif

Yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang yang kita inginkan, tetapi teknik yang digunakan adalah lewat kekuatan yang membuat ketakutan.

#### 2.1.12 Evaluasi

Evaluasi merupakan serangkaian kegiatan yang sistematis yang dilakukan dalam rangka untuk mengetahui apakah suatu kegiatan telah berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Teknis pelaksanaan evaluasi meliputi penetapan objek yang

akan dievaluasi, menentukan instrument yang cocok dengan apa yang akan dievaluasi, melakukan pengukuran terhadap objek evaluasi, mengumpulkan data hasil pengukuran dan mengolah data yang didapatkan dari hasil pengukuran.

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan lebih lanjut dari kegiatan pengukuran kinerja dan pengembangan indikator kinerja yang telah disepakati dan ditetapkan. Evaluasi kinerja merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja.

Evaluasi kinerja berfungsi untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan kinerja suatu organisasi, serta memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Melalui evaluasi kinerja dapat diketahui apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program atau kegiatan dimasa yang akan datang.

#### 1. Pengukuran

Dalam aspek pengendalian, pengukuran adalah suatu proses yang berulang dan berlangsung terus-menerus. Frekuensi pengukuran tergantung pada tipe aktivitas yang diukur. Pengukuran dapat digunakan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan. Pada tahap ini, anggaran dilaksanakan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban. Selanjutnya bagian akuntansi akan mencatat semua biaya dan pendapatan yang diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban. Pencatatan setiap pendapatan dan biaya diklasifikasikan berdasarkan program dari pertanggungjawaban. Untuk menentukan seperti apa prestasi kerja yang sebenarnya, seorang manajer harus mendapatkan informasi mengenai hal tersebut.

Data yang diklasifikasikan berdasarkan program yang digunakan sebagai dasar penyusunan program yang akan datang. Selain itu dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pelaksanaan program. Data yang telah diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat

pertanggungjawaban yang bersangkutan. Disamping itu juga dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja masing-masing bagian.

## 2. Pelaporan dan Analisis

Laporan menurut alat dalam perusahaan untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya. Laporan itu diserahkan pada atasan dengan maksud agar atasan dapat mengetahui sejauh mana pekerjaan telah diselesaikan. Agar atasan dapat mengetahui hasil kegiatan organisasi, biasanya disusun laporan-laporan secara periodik, yakni mengenai bidang-bidang keuangan maupun bidang-bidang operasional. Agar suatu laporan dapat berfungsi dengan baik, Heckert dan Wilson (dalam Susanto, 2006) menyatakan lima prinsip dasar sebagai berikut:

- a. Pertanggungjawaban, yaitu prinsip yang menghendaki bahwa laporan itu harus disusun sesuai dengan tanggungjawab bagian-bagian dalam organisasi.
- b. Pengecualian, yaitu prinsip yang menghendaki bahwa laporan yang disusun itu hendaknya menunjukkan hal-hal yang menyimpang dari standar atau budgetnya.
- c. Perbandingan, yaitu prinsip yang menghendaki bahwa laporan yang disusun itu hendaknya membandingkan dengan data lain (*budget*) agar lebih mempunyai arti.
- d. Ringkas, yaitu prinsip bahwa laporan dibuat untuk bagian yang lebih tinggi harus diringkas, sehingga dapat memberikan ruang lingkup yang lebih luas.
- e. Komentar, yaitu prinsip bahwa laporan itu sebaiknya juga berisi berupa komentar dari yang menyusun dengan maksud agar pembaca laporan keuangan mengetahui hal-hal penting yang ada dalam laporan tersebut.

Pelaporan merupakan proses, cara, perbuatan laporan. Sedangkan analisis merupakan penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya. Dalam hal ini, data yang sudah terkumpul dalam bentuk laporan, selanjutnya merupakan informasi bagi pemimpin untuk mengetahui apa yang telah terjadi dan untuk memastikan apakah tugas-tugas telah dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja. Selanjutnya dapat juga dideteksi adanya penyimpangan yang dilakukan oleh manajer pusat. Berdasarkan laporan tersebut dapat diambil keputusan

mengenai tindakan yang harus dilakukan baik berupa perbaikan anggaran maupun perbaikan program.

### 2.1.13 Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Menurut Handoko dalam Ulfiatin (2010) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka dan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Dalam memberikan kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus terlebih dahulu melakukan perhitungan kinerja dengan membuat sebuah sistem penilaian yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan dan sebagainya.

Kompensasi dapat berupa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dan kompensasi yang diberikan harus dihitung yang diberikan pada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan pada organisasi atau perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Kompensasi finansial dapat dibedakan menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung dapat berupa gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung dapat disebut sebagai tunjangan yaitu meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri seperti tanggungjawab, peluang, pengakuan, peluang adanya promosi atau dari lingkungan psikologis dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja serta lingkungan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat dan lain-lain.

Michael dan Harold (1993:443) dalam Ulfiatin (2010) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu:

a. Kompensasi Material

Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang seperti gaji, bonus, dan komisi melainkan segala penguatan fisik seperti fasilitas parker, telpon, dan ruang kantor yang menyenangkan dan berbagai bentuk tunjangan yang lainnya misalnya pensiunan dan asuransi kesehatan.

b. Kompensasi Sosial

Kompensasi ini erat hubungannya dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi sosial ini misalnya status, pengakuan, penghargaan prestasi, promosi dan lain-lain.

c. Kompensasi Aktifitas

Bentuk kompensasi ini mampu mengkompensasikan bentuk-bentuk pekerjaan diluar tanggungjawabnya dengan kondisi pekerjaan inti (yang menjadi tanggungjawab) sudah terselesaikan. Hal tersebut diharapkan akan mengurangi kebosanan akan rutinitas.

#### 2.1.14 Prinsip-Prinsip Kompensasi

Siagian (1997:174) dalam Ulfiatin (2010) menyatakan bahwa pemberian kompensasi akan berjalan efektif apabila memperhatikan prinsip-prinsip kompensasi yang terdiri dari:

- a. Prinsip Keadilan, untuk mengukur adil tidaknya menggunakan 4(empat) perbandingan, diantaranya :
1. Menilai apakah imbalan yang diterima telah sesuai dengan harapan.
  2. Membandingkan dengan imbalan yang pernah diterima ketika bekerja di tempat lain.
  3. Membandingkan jumlah dan jenis imbalan yang pernah diterima ketika bekerja ditempat lain.
  4. Membandingkan dengan sistem imbalan di perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama.

- b. Prinsip Kewajaran, hal ini berarti besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan memungkinkan karyawan yang bersangkutan beserta keluarganya mempertahankan gaya hidup yang layak, sesuai dengan kedudukan sosial dan martabatnya baik di perusahaan maupun di masyarakat.
- c. Prinsip Kesetaraan, prinsip ini mudah dilaksanakan apabila di pasar kerja berlaku tingkat upah dan gaji tertentu yang ditentukan antara lain melalui kesepakatan asosiasi pengguna tenaga kerja.
- d. Prinsip Kemampuan Organisasi, dalam memberikan kompensasi, perusahaan harus mempertimbangkan dengan baik tentang kemampuan perusahaan, karena jika perusahaan memberikan imbalan melebihi kemampuan perusahaan maka bukan hanya akan menghabiskan laba, investasipun tidak mungkin dilaksanakan.

#### 2.1.15 Tujuan Kompensasi

Sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi bertujuan untuk:

- a. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan.

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan dapat dilakukan dengan pemberian kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan yang memenuhi persyaratan. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi.

- b. Mempertahankan karyawan yang ada.

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*.

c. Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atas prestasikerja yang diberikan pada organisasi.

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik dari pada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang menjamin keadilan baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

e. Mengendalikan biaya-biaya

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan lebih efektif dan efisiensi akibat dari pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan mampu mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar masukannya.

f. Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), ketentuan lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Riadi (2000) dalam Sembiring (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial, menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara partisipasi anggaran dengan kinerja, motivasi sebagai variabel *moderating*. Semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran yang di moderasi oleh motivasi dapat menurunkan kinerja manajerial

Triyakonanta (2006) yang melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap prestasi kerja, sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja. Dalam hubungannya secara simultan partisipasi anggaran dan motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja. Jadi, semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan kinerja manajerial, namun motivasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Susanto (2006) mengenai Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Prestasi Kerja Pada Kepala Unit Kerja Pemerintah Kabupaten Lumajang, dimana pengendalian anggaran meliputi partisipasi anggaran, evaluasi dan karakteristik anggaran menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh pada prestasi kerja. Evaluasi memiliki arah yang positif, hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya evaluasi maka akan meningkatkan prestasi kerja. Karakteristik anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan pengendalian anggaran yang terdiri dari partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

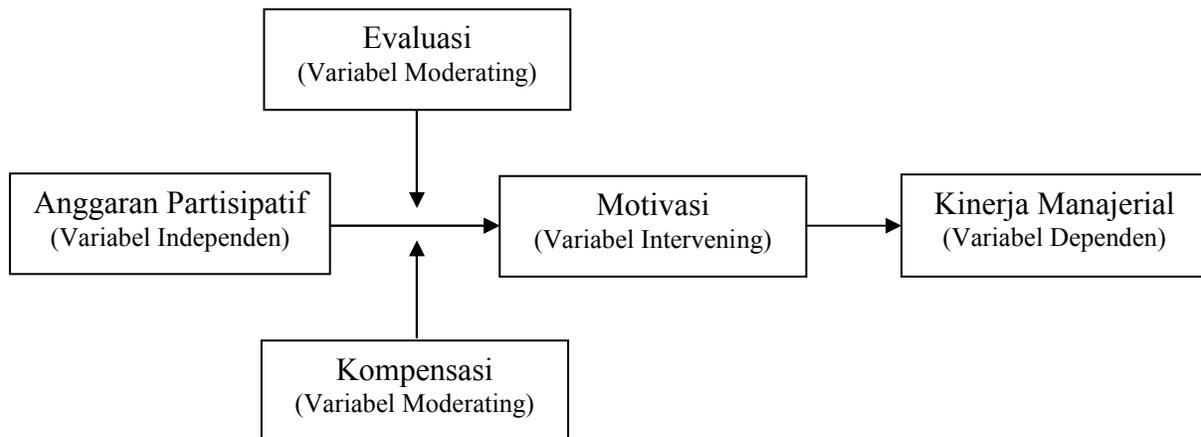
Arisandi (2008) mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suri Tani Pemuka Di Kabupaten Banyuwangi, menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga peningkatan prestasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Jadi, hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

Sembiring (2008) yang melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening pada kawasan industri medan, menyatakan bahwa anggaran partisipasi dan sasaran anggaran mempengaruhi motivasi kerja, adanya hubungan yang signifikan antara anggaran partisipatif dan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja. Jadi, selain terdapat pengaruh langsung partisipasi anggaran dan sasaran anggaran terhadap kinerja, juga terdapat hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh motivasi.

Ulfiatin (2010) mengenai pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Universitas Jember, menyatakan bahwa partisipasi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan evaluasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya partisipasi anggaran dan kompensasi akan memberikan motivasi pada karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Disamping itu, tidak berpengaruhnya evaluasi terhadap kinerja disebabkan karena manajer tidak begitu memperhatikan realisasi anggaran tahun sebelumnya.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan landasan teori dalam tinjauan pustaka telah diuraikan sebelumnya, berikut ini dikemukakan teoritis yang berfungsi sebagai acuan sekaligus mencerminkan pola pikir yang digunakan sebagai dasar penyusunan dan perumusan hipotesis. Adapun kerangka pemikiran teoritis dari pola hubungan antara variabel dapat ditunjukkan dalam gambar berikut:



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian Secara Keseluruhan**

Berdasarkan kerangka diatas dapat dijelaskan bahwa anggaran partisipatif dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Supriyono (2004) yang menyatakan bahwa hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Arisandi (2006) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ulfiatin (2010) juga menemukan hubungan yang positif antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Selain berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, anggaran partisipatif juga dapat berpengaruh tidak langsung, yaitu melewati motivasi terlebih dahulu, setelah itu ke kinerja manajerial. Artinya, motivasi berfungsi sebagai jembatan penghubung antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, sehingga variabel motivasi digolongkan pada variabel *Intervening*. Sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Iksan dan Ishak (2005) dalam Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif dapat

mempengaruhi motivasi, dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Jadi, motivasi memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nursidin (2008) menyatakan bahwa anggaran partisipatif memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

Hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi dapat diperkuat atau diperlemah dengan adanya variabel evaluasi. Sehingga, variabel evaluasi digolongkan pada variabel *moderating*. Pada penelitian-penelitian sebelumnya variabel evaluasi digolongkan pada variabel independen yang dapat mempengaruhi motivasi kerja manajerial. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2010) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung yang positif antara penilaian kinerja dengan motivasi kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2007) yang menerangkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Teori agus Sunyoto (1999) dalam Budiantoro (2009) mengemukakan bahwa evaluasi bertujuan untuk mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik. Dalam hubungannya dengan anggaran partisipatif, Kenis (1079:710) dalam Cristie (2009) menerangkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh masing-masing unit dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari unit tersebut sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran sehingga dapat mempengaruhi motivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, anggaran partisipatif dapat mempengaruhi motivasi kerja manajer dengan didukung oleh evaluasi untuk melakukan penilaian atas prestasi kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat faktor-faktor yang bersifat kondisional yang mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi yaitu dengan dimoderasi oleh evaluasi.

Hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi dapat diperkuat atau diperlemah dengan adanya variabel kompensasi. Sehingga, variabel kompensasi digolongkan pada variabel *moderating*. Pada penelitian-penelitian sebelumnya variabel kompensasi digolongkan pada variabel independen yang dapat mempengaruhi motivasi kerja manajerial. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Tanjung (2005)

yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kompensasi dengan motivasi karyawan, sehingga semakin kuat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dalam sudut pandang karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Salan (2010) yang mengemukakan bahwa kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi. Pratita (2011) menerangkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dalam hubungannya dengan anggaran partisipatif Brownell (1982) dalam Savitri (2005) menyatakan bahwa anggaran merupakan suatu proses dimana individu yang terlibat di dalamnya mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran. Individu tersebut perlu diberikan penghargaan atas tercapainya target anggaran. Teori yang diungkapkan oleh Milani (1975) dalam Sembiring (2008) menyatakan bahwa partisipasi pekerja dalam proses penyusunan anggaran dapat mengakibatkan motivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran, selain itu anggaran partisipatif juga menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat faktor-faktor kondisional yang mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi yaitu dengan dimoderasi oleh kompensasi.

Dengan demikian akan diketahui pengaruh *moderating* evaluasi dan kompensasi terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi dan pengaruh *intervening* motivasi terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

## **2.4 Perumusan Hipotesis**

### **2.4.1 Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial**

Supriyono (2004) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target

anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut.

Penelitian ini berkaitan dengan dampak penyusunan anggaran, Hansen dan Mowen (1999) menyatakan bahwa keikutsertaan karyawan dalam proses penganggaran menimbulkan rasa tanggung jawab yang tinggi dan akan menerima anggaran secara penuh karena dalam anggaran tersebut terdapat kontribusi pemikirannya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### 2.4.2 Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dan Motivasi

Menurut Anthony dkk (1992) dalam Darmawan (2010) menyatakan bahwa, partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial, karena anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2008) menyatakan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Anggaran partisipatif berpengaruh terhadap motivasi.

#### 2.4.3 Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dan Motivasi dengan Evaluasi Sebagai Variabel Moderasi

Kenis (1079:710) dalam Christie (2009) menerangkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh masing-masing unit dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari unit tersebut sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran sehingga dapat mempengaruhi motivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, anggaran partisipatif dapat mempengaruhi motivasi

kerja manajer dengan didukung oleh evaluasi untuk melakukan penilaian atas prestasi kerja.

Werther dan Davis dalam Alamsyah (1996) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja dapat mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja. Penilaian kinerja berdasarkan tujuan yang ditetapkan dalam anggaran serta adanya evaluasi atas tujuan tersebut akan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Anggaran partisipatif berpengaruh terhadap motivasi dengan evaluasi sebagai variabel *moderating*.

#### 2.4.4 Hubungan Antara Anggaran Partisipatif dan Motivasi dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi

Partisipasi pekerja dalam proses penyusunan anggaran dapat mengakibatkan motivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran, selain itu anggaran partisipatif juga menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975) dalam Sembiring (2008). Menurut penelitian yang dilakukan Gobel (2005) menyatakan bahwa kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan. Sehingga jika kompensasi karyawan ditingkatkan maka motivasi kerja juga akan meningkat. Hal Ini di dukung oleh penelitian Adli (2001) dalam Gantyowati (2006) yang menyatakan bahwa semakin tinggi ketersediaan kompensasi insentif, maka akan mengakibatkan motivasi kerja semakin meningkat. Dengan demikian partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan didukung oleh kompensasi akan berpengaruh pada motivasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Anggaran partisipatif berpengaruh terhadap motivasi dengan kompensasi sebagai variabel *moderating*.

#### 2.4.5 Pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial

Reksohadiprojo (1989) dalam Pinatih (2007), berpendapat bahwa motivasi sebagai suatu yang menyebabkan, menyalurkan dan melestarikan perilaku seseorang. Seorang manajer harus memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahan, sehingga bawahan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Netty (2002) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin besar motivasi, maka semakin besar pula kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### 2.4.6 Pengaruh anggaran partisipatif dan motivasi terhadap kinerja manajerial

Anggaran partisipatif akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja (Iksan dan Ishak, 2005 dalam Sembiring, 2008). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin besar partisipatif manajer dalam penyusunan anggaran, maka motivasi akan semakin meningkat. Dengan adanya motivasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi motivasi, maka kinerja akan meningkat. Dalam penelitian ini motivasi berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Motivasi memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian empiris untuk menguji seberapa besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya dengan menggunakan data primer, yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber ahli dan secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan peneliti (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data yang ada diukur dan dengan angka dan diolah dengan prosedur statistik sehingga diperoleh data baru sesuai kebutuhan yang dapat dijadikan sebagai kesimpulan dalam rangka menjawab hipotesis yang diajukan.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Dalam menganalisis pengaruh motivasi, evaluasi dan kompensasi terhadap hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. peneliti menggunakan jenis data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer diperoleh melalui survey responden.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

Menurut Indriantoro (2002), populasi merupakan sekelompok orang, kejadian, segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua unit yang ada pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember.

Teknik dalam pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* (pemilihan sampel secara tidak acak) sehingga sampel dalam penelitian ini adalah bagian populasi yang dijadikan subjek penelitian sebagai wakil dari para anggota populasi dengan kriteria karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran serta memiliki atasan dan bawahan. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan

adalah manajer dan asisten manajer masing-masing unit yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

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

### **3.5 Definisi Operasional Variabel Dan Pengukurannya**

Setiap variabel yang ada dalam penelitian perlu diukur sesuai dengan kebutuhan penelitian. Penelitian ini menggunakan 1 variabel independen yaitu anggaran partisipatif (X), 2 variabel *moderating* yaitu Evaluasi ( $Z_1$ ), dan Kompensasi ( $Z_2$ ), 1 variabel *intervening* yaitu motivasi (W), 1 variabel dependen yaitu kinerja manajerial (Y). Berikut ini definisi operasional dari variabel-variabel yang terlibat beserta pengukurannya.

#### **3.5.1 Anggaran Partisipatif (X)**

Tingkat partisipasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula, karena dalam anggaran partisipatif semua unit organisasi ikut dalam proses penyusunan anggaran baik secara periodik maupun tahunan. Instrument yang digunakan untuk pengukuran ini dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Ulfiatin (2010). Ada lima item yang digunakan untuk mengukur anggaran partisipatif yaitu dengan menggunakan skala Likert. Poin 1 menunjukkan sangat tidak setuju, poin 2 menunjukkan tidak setuju, poin 3 menunjukkan netral, poin 4 menunjukkan setuju, dan poin 5 menunjukkan sangat setuju.

### 3.5.2 Motivasi (W)

Motivasi disini diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Edward E. Lawler (1989) dalam farisaturabbani (2007). Masing-masing pertanyaan dinilai dengan 5 skala Likert Poin 1 menunjukkan sangat tidak setuju, poin 2 menunjukkan tidak setuju, poin 3 menunjukkan netral, poin 4 menunjukkan setuju, dan poin 5 menunjukkan sangat setuju.

### 3.5.3 Evaluasi (Z<sub>1</sub>)

Dalam evaluasi terdiri dari dua aspek yaitu pengukuran serta pelaporan dan analisa. Pengukuran anggaran merupakan penginformasian anggaran, persepsi, pelaksanaan anggaran, pengukuran efektivitas program dan pelaporan. Sedangkan pelaporan dan analisa yaitu berupa laporan kegiatan, analisa penyimpangan, tindakan koreksi dan evaluasi. Instrument yang digunakan untuk mengukur variable ini diadopsi dari Damanhuri (2002). Instrumen terdiri dari dua aspek yaitu pengukuran serta pelaporan dan analisis masing-masing terdiri dari 5 pertanyaan. Masing-masing bagian dalam pengukuran menggunakan 5 poin skala Likert. Poin 1 menunjukkan sangat tidak setuju, poin 2 menunjukkan tidak setuju, poin 3 menunjukkan netral, poin 4 menunjukkan setuju, dan poin 5 menunjukkan sangat setuju.

### 3.5.4 Kompensasi (Z<sub>2</sub>)

Dalam kompensasi terdapat 3 aspek pengukuran yaitu kompensasi material, kompensasi sosial, dan kompensasi aktifitas. Kompensasi material berupa gaji, tunjangan dan bonus serta fasilitas lainnya. Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan dengan harapan akan mengurangi kebosanan akan rutinitas. Ketiga aspek ini akan dijadikan instrumen dalam pengukuran yang di adopsi dari Ulfiatin (2010). Masing-masing bagian akan diukur dengan menggunakan 5 skala Likert. Poin 1 menunjukkan sangat tidak sesuai, poin 2

menunjukkan tidak sesuai, poin 3 menunjukkan netral, poin 4 menunjukkan sesuai, dan poin 5 menunjukkan sangat sesuai.

### 3.5.5 Kinerja Manajerial (Y)

Pengukuran kinerja manajerial dalam penelitian ini meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Instrument penelitian ini dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Farisaturrabbani (2007). Masing-masing bagian akan diukur dengan menggunakan 5 skala Likert. Poin 1 menunjukkan sangat rendah, poin 2 menunjukkan rendah, poin 3 menunjukkan cukup, poin 4 menunjukkan tinggi, dan poin 5 menunjukkan sangat tinggi.

## 3.6 Analisis Data

### 3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan variabel-variabel dalam penelitian ini. Analisis yang dilakukan adalah deskripsi nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum dari setiap variabel.

### 3.6.2 Uji Kualitas Data

#### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dari suatu instrument (Indriantoro dan Supomo, 2002). Suatu alat ukur dikatakan valid apabila alat ukur tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dengan tepat. Uji validitas digunakan untuk mereduksi metode yang secara umum dipakai yaitu dengan mengkorelasikan antara skor individu yang diperoleh masing-masing item dengan menggunakan teknik korelasi person. kriteria yang digunakan valid atau tidaknya suatu data adalah r-hitung (koefisien korelasi) lebih besar dari r-tabel (nilai kritis) pada taraf signifikan 5% atau 0,05. Bila koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis maka alat pengukur tersebut dikatakan valid (Gujarati, 1999).

## 2. Uji Reabilitas

Reabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat didalam mengukur gejala-gejala yang sama. Dalam penelitian ini berarti reabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan beberapa kali dalam waktu yang berbeda. Untuk menguji reabilitas instrument dalam penelitian ini, digunakan metode alpha. Suatu instrument dikatakan realibel jika mempunyai alpha lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2001: 42). Semakin besar nilai alpha maka alat pengukuran yang digunakan semakin handal (realibel).

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable terikat dan variable bebas keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *Normal Probability Plot Of Standardized Residual*, maka akan menunjukkan titik-titik penyebaran sampel dalam grafik. Deteksi normalitas dapat dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Menurut Ghozali (2001: 76), dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas adalah:

- a. Jika data penyebaran disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normal.

#### 2. Uji multikolinieritas

Uji mutikolinieritas adalah alat uji untuk menunjukkan suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel dapat dinyatakan sebagai kombinasi linear dari variable independen lainnya. Uji multikolinieritas digunakan apabila terdapat hubungan yang sempurna antara beberapa variabel yang menjelaskan semua model

regresi (Gujarati, 1999). Pengujian dapat dilakukan dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10, maka terjadi multikolinieritas. Sebaliknya tidak terjadi multikolinieritas antara variable independen apabila nilai VIF berada pada kisaran 0,10 sampai 10. Selain itu multikolinieritas terjadi angka *tolerance* (TOL) menjauhi satu.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians atau residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika terjadi perbedaan varians, maka terjadi masalah heterokedastisitas. Untuk mendeteksi adanya gejala heterokedastisitas ini dilakukan melalui metode scatter plot (Santoso, 2004). Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

#### 3.6.4 Uji Hipotesis

##### 1. Analisis Regresi Linear

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda (*multiple regression analysis*) dengan bantuan SPSS yang merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda dimana persamaan regresinya sebagai berikut :

##### a. Untuk menguji hipotesis satu ( $H_1$ )

Hipotesis satu menggunakan analisis regresi sederhana dengan model sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X + e$$

Keterangan : Y = Kinerja Manajerial  
 X = Anggaran Partisipatif  
 a = Konstanta

$b_1$  = Koefisien Regresi

$e$  = error

b. Untuk menguji hipotesis dua ( $H_2$ )

Hipotesis dua menggunakan analisis regresi sederhana dengan model sebagai berikut:

$$W = a + b_1X + e$$

Keterangan :  $W$  = Motivasi

$X$  = Anggaran Partisipatif

$a$  = Konstanta

$b_1$  = Koefisien Regresi

$e$  = error

c. Untuk menguji hipotesis tiga ( $H_3$ )

Hipotesis tiga menggunakan Uji interaksi yang disebut juga dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan model sebagai berikut:

$$W = a + bX + cZ1 + dX Z1 + e$$

Keterangan :  $W$  = Motivasi

$X$  = Anggaran Partisipatif

$Z1$  = Evaluasi

$a$  = Konstanta

$b$  = koefisien regresi untuk variabel  $X$

$c$  = koefisien regresi untuk variabel  $Z1$

$d$  = koefisien regresi untuk variabel  $Z1X$

$e$  = error

d. Untuk menguji hipotesis empat ( $H_4$ )

Hipotesis empat menggunakan Uji interaksi yang disebut juga dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan model sebagai berikut:

$$W = a + bX + cZ2 + dX Z2 + e$$

Keterangan :  $W$  = Motivasi

$X$  = Anggaran Partisipatif

Z2 = Kompensasi

a = Konstanta

b = koefisien regresi untuk variabel X

c = koefisien regresi untuk variabel Z2

d = koefisien regresi untuk variabel Z2X

e = error

e. Untuk menguji hipotesis lima (H<sub>5</sub>)

Hipotesis lima menggunakan analisis regresi sederhana dengan model sebagai berikut:

$$Y = a + b_1W + e$$

Keterangan : Y = Kinerja Manajerial

W = Motivasi

a = Konstanta

b<sub>1</sub> = Koefisien Regresi

e = error

f. Untuk menguji hipotesis enam (H<sub>6</sub>)

Hipotesis enam menggunakan analisis jalur (path analysis), untuk menguji pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening dengan model sebagai berikut:

$$W = b_1X + e_1 \quad (1)$$

$$Y = b_1X + b_2W + e_2 \quad (2)$$

Keterangan : W = Motivasi

X = Anggaran Partisipatif

Y = Kinerja Manajerial

b<sub>1</sub> = koefisien regresi untuk variabel X

b<sub>2</sub> = koefisien regresi untuk variabel W

e<sub>1</sub> = jumlah variance W yang tidak dapat dijelaskan oleh X

$e^2$  = jumlah variance Y yang tidak dapat dijelaskan oleh X dan W

## 2. Uji T

Uji T merupakan alat uji statistik untuk menguji signifikansi dari pengaruh variabel independen secara individu terhadap variabel dependennya. Untuk mengetahui apakah secara individu masing-masing variabel berpengaruh atau tidak, dilihat dari nilai  $t$  hitung yang dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel pada taraf signifikansi 5 %.

Pengambilan keputusannya berdasarkan kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Dengan membandingkan  $t$  hitung dengan  $t$  tabel.

Jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, maka  $H_0$  diterima

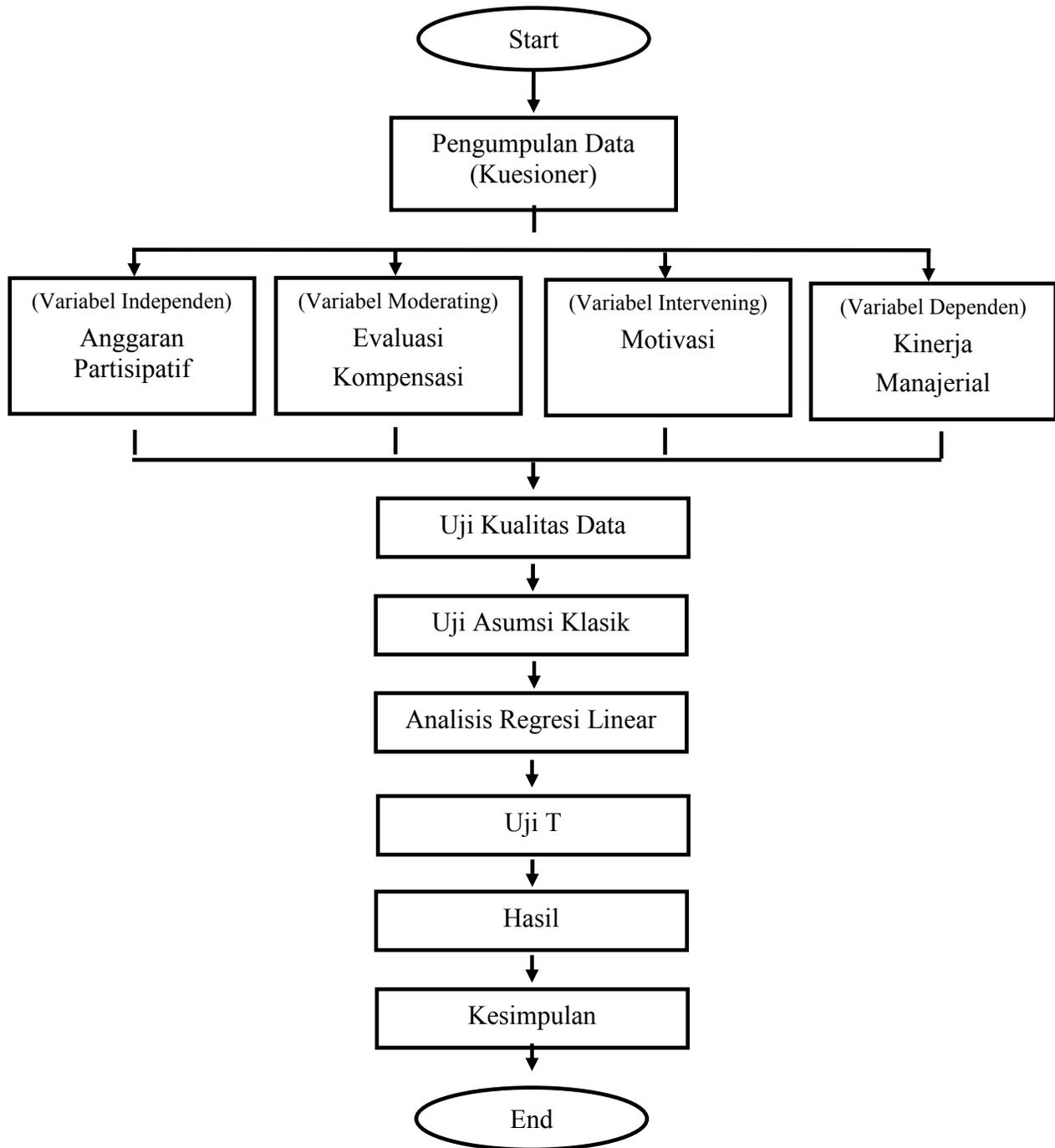
Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak

- b. Berdasarkan probabilitas.

Jika probabilitas  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima

Jika probabilitas  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak

### 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah



## **BAB 4**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Analisis Deskriptif**

##### **4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian**

Perkeretaapian di Indonesia mulai berkembang sejak masa penjajahan Belanda hingga sekarang, melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

a. Zaman Pemerintahan Belanda

Jaman kereta api pertama dibangun oleh NIS (*Nederlands Indisch Spoorweg Maatschappij*), antar Semarang Keminjen-Tanggung sejauh kira-kira 26 km, dengan lebar kereta api 1,435 mm. Pembangunannya dimulai pada tahun 1884, dan dibuka untuk umum pada tanggal 10 Agustus 1864. Pembangunan jalan baja dilanjutkan ke jalur-jalur lainnya, serta diikuti oleh perusahaan-perusahaan swasta tersebut di seluruh pulau Jawa.

b. Zaman Penjajahan Jepang

Pada tanggal 8 Maret 1942 Jepang berhasil mengalahkan pemerintahan Belanda dalam rangka pelaksanaan politik Asia Timur Raya. Pada pemerintahan Jepang ini perkeretaapian Indonesia dibagi menjadi dua daerah yaitu:

1. Daerah Sumatra di bawah pimpinan Angkatan Laut atau *Kaigin* dengan nama *Tetsudo Tai* dengan pusat di Bukit Tinggi.
2. Daerah Jawa Madura di bawah pimpinan Angkatan Darat atau *Rikuyu Kyoku* dan berubah menjadi *Tedsudo Kyoko* yang berkantor pusat di Bandung.

Lebar kereta seluruh jaringan jalan baja di Pulau Jawa diubah seluruhnya menjadi 1.067 mm. Pada masa penduduk Jepang, diterima tenaga-tenaga bangsa Indonesia menjadi pegawai dari yang berpendidikan tinggi, menengah, dan yang berpendidikan dasar. Seluruhnya dibina dalam kursus-kursus yang sangat bermanfaat bagi kelestarian dan kemajuan perkeretaapian Indonesia.

### c. Masa Proklamasi Kemerdekaan

Pada tanggal 15 Agustus 1945 Jepang menyerah kepada Sekutu, setelah Hiroshima dan Nagasaki dijatuhi bom atom oleh Sekutu dan berakibat sangat mengerikan. Merupakan saat yang baik bagi Bangsa Indonesia untuk menegakkan Negara Kesatuan Republik Indonesia yaitu dengan memproklamasikan Kemerdekaan Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945. Kemudian terjadi pengambilalihan pimpinan pusat perkeretaapian pada tanggal 28 September 1945 yang kemudian dijadikan sejarah berdirinya perkeretaapian Indonesia dengan nama DKARI (Jawatan Kereta Api Indonesia).

Kereta api pada masa tersebut berfungsi sebagai alat angkutan yang vital baik untuk angkutan penumpang maupun barang, karena angkutan lainnya mengalami kesulitan bahan bakar. Dengan demikian peranan kereta api pada masa tersebut sangat penting bagi pengangkutan peralatan dan keperluan perang lainnya. Pemerintah pusat pada waktu itu hijrah dari Jakarta ke Yogyakarta juga menggunakan kereta api.

### d. Masa Perang Kemerdekaan

Pada tahun 1945-1950 bagi Republik Indonesia dikenal dengan masa kemerdekaan. Kereta api sebagai salah satu unsur sarana, mengalami gejolak-gejolak yang menimpa negara. Kereta api pada masa tersebut dilatarbelakangi oleh beberapa peristiwa, yakni adanya perundingan-perundingan diplomatik, pertempuran, gigihnya pemerintah dan rakyat Indonesia untuk mempertahankan kemerdekaan.

Pada tahun 1949 diadakan perundingan penyerahan kembali kereta api dari DKRI kepada SS milik Belanda. Pada saat diadakan perundingan status perusahaan-perusahaan swasta sesuai dengan Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 2 bahwa kereta api harus dikuasai oleh negara, akhirnya perusahaan swasta menyetujui pada tanggal 6 Januari 1950 pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan pengumuman pemerintah No. 2 yang isinya menyatakan bahwa DKARI dan SS/VS (*Staat Spoorwegwen/Verenigde Spoorwegbedrijf*) digabung

dalam satu jawatan dengan nama Jawatan Kereta Api (DKA) sejak tanggal 1 Januari 1950 semua pegawai DKARI dan SS/VS menjadi pegawai DKA berikut beserta kekayaan, hak, dan kewajiban.

e. Peleburan DKA dan PNKA

Sejak tanggal 13 Desember 1957 semua perusahaan kereta api milik swasta menjadi milik pemerintah Republik Indonesia berdasarkan Undang-Undang No. 86 Tahun 1957 mengenai nasionalisme perusahaan milik Belanda, sedangkan seluruh perkeretaapian di Indonesia digabung dalam satu jawatan dengan nama Jawatan Kereta Api (DKA) atau Perusahaan Nasional Kereta Api (PNKA). Hal tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 1959 khusus untuk Jawa dan Madura dan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 1959 khusus untuk daerah Sumatra Utara. Berdasarkan Undang-Undang No. 19 Tahun 1960 tentang perusahaan negara, yang pelaksanaannya dimulai tanggal 1 Januari 1965.

f. Sesudah Tahun 1970

Guna menyehatkan perusahaan pada tahun 1971, PNKA diakhiri dengan diundangkannya UU No. 9 Tahun 1969. perihal bentuk-bentuk perusahaan negara, dengan PP No. 61 Tahun 1971, yang terhitung mulai tanggal 5 September 1971 bentuk PNKA dialihkan dalam bentuk PERJAN dengan nama Perusahaan Jawatan kereta Api (PJKA). Namun peraturan pelaksanaannya dalam rangka penempatan baru dituangkan dengan SK Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. KM 73/PHB-75 tanggal 17 Maret 1975, perihal kedudukan pokok, susunan organisasi dan kerja PJKA, antara lain telah dipersiapkan struktur organisasi yang sesuai dengan bentuk susunan PERUMKA kemudian perkeretaapian mulai berangsur berbenah diri.

Perusahaan kereta api dalam kedudukannya sebagai perusahaan lambat laun harus membiayai diri sendiri dan tidak tergantung pada subsidi pemerintah. Dalam rangka pelimpahan sebagian wewenang dengan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 1990, tanggal 30 Oktober 1990 PJKA diubah bentuknya menjadi

PERUMKA, diharapkan perkeretaapian Indonesia maju dan berkembang menjadi lebih besar lagi.

g. Tahun 1999 Sampai Sekarang

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1998 tentang peralihan bentuk (Perum) Kereta Api menjadi (Persero) dan Akte Notaris Imas fatimah, SH No. 2 tanggal 1 Juli 1999, status PERUMKA dirubah menjadi Persero. Dengan berubahnya status PERUMKA menjadi Persero diharapkan semaksimal mungkin dalam memberikan pelayanannya kepada penumpang kereta api dan tidak mengecewakan. Dengan berorientasi pada pelayanan pada masyarakat, Kereta Api (Persero) menerapkan anggaran partisipatif dalam penyusunan anggaran dalam tiap unsur pelaksanaan dalam operasional kereta api. Anggaran disusun pada awal periode dengan melibatkan manajer dan asisten manajer masing-masing unit.

#### **4.1.2 Deskripsi Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah para Manajer, Asisten Manajer dan Junior Manajer masing-masing unit pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember. Alasan dipilihnya Manajer, Asisten Manajer dan Junior Manajer adalah karena karyawan tersebut terlibat dalam proses penyusunan anggaran serta memiliki atasan dan bawahan. Dalam penelitian, responden diminta untuk memberikan jawaban atas kuesioner yang diajukan dengan memilih salah satu dari lima (5) alternatif jawaban yang menggambarkan bobot pendapat dari responden atas setiap item kuesioner. Peneliti telah mendistribusikan kuesioner dalam jangka waktu kurang lebih lima belas (15) hari sejumlah 44 kuesioner kepada masing-masing Manajer, Asisten Manajer dan Junior Manajer pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Data penyebaran dan pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1 Data Penyebaran dan Pengembalian kuesioner**

| Nomor                               | Keterangan                        | Total   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---------|
| 1.                                  | Kuesioner yang dibagikan          | 44      |
| 2.                                  | Kuesioner yang dikembalikan       | 38      |
| 3.                                  | Kuesioner yang tidak dapat diolah | 0       |
| 4.                                  | Kuesioner yang dapat diolah       | 38      |
| Tingkat pengembalian kuesioner      |                                   | 86,36 % |
| Tingkat kuesioner yang dapat diolah |                                   | 86,36 % |

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa kuesioner yang disebarakan sebanyak 44 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang disebarakan, jumlah kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti sebanyak 38 kuesioner. Berdasarkan hal tersebut, maka data yang selanjutnya dapat diolah adalah sebanyak 38.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 38 responden sebagai objek penelitian, dapat diperoleh gambaran karakteristik umum responden yang meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan. Data demografi responden dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2 Data Demografi Responden**

| Kriteria      | Jumlah responden | Persentase |
|---------------|------------------|------------|
| Jenis Kelamin |                  |            |
| Pria          | 25               | 66 %       |
| Wanita        | 13               | 34 %       |
| Usia          |                  |            |
| ≥ 50 tahun    | 10               | 26,3 %     |
| 45-49 tahun   | 14               | 36,8 %     |
| 40-44 tahun   | 5                | 13,2 %     |
| ≤ 39 tahun    | 9                | 23,7 %     |

|                   |    |        |
|-------------------|----|--------|
| Lama Bekerja      |    |        |
| ≥ 25 tahun        | 21 | 55,3 % |
| 20-24 tahun       | 8  | 21,1 % |
| 15-19 tahun       | 6  | 15,8 % |
| ≤ 15 tahun        | 3  | 7,8 %  |
| Pendidikan        |    |        |
| SMA dan Sederajat | 0  | 0 %    |
| Diploma           | 0  | 0 %    |
| S-1               | 38 | 100 %  |

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa, responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa persentase responden terbanyak adalah pria yaitu sebanyak 25 orang atau 66 %, dan responden wanita sebanyak 13 orang atau 34 %.

Responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa persentase responden berusia  $\geq 50$  tahun sebanyak 10 orang atau 26,3 %. Responden yang berusia antara 45-49 tahun sebanyak 14 orang atau 36,8 % yang merupakan persentase responden terbanyak. Responden yang berusia antara 40-44 tahun sebanyak 5 orang atau 13,2 %. Responden yang berusia  $\leq 39$  tahun sebanyak 9 orang atau 23,7 %.

Responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa persentase responden terbanyak adalah bekerja  $\geq 25$  tahun yaitu sebanyak 21 orang atau 55,3 %. Responden yang bekerja selama 20-24 tahun sebanyak 8 orang atau 21,1 %. Responden yang bekerja selama 15-19 tahun sebanyak 6 orang atau 15,8 %. Responden yang bekerja  $\leq 15$  tahun yaitu sebanyak 3 orang atau 7,8 %.

Responden berdasarkan pendidikan dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu pendidikan SMA, Diploma dan Strata-1. Dari 38 responden menunjukkan bahwa semua responden memiliki latar pendidikan Sarjana atau Strata-1.

### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh, deskripsi statistik dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3 Hasil Statistik Deskriptif**

| Variabel              | N  | Min | Max | Mean  | Std. Dev |
|-----------------------|----|-----|-----|-------|----------|
| Anggaran Partisipatif | 38 | 8   | 23  | 18,00 | 3,288    |
| Motivasi              | 38 | 11  | 21  | 17,05 | 2,557    |
| Evaluasi              | 38 | 22  | 46  | 35,18 | 7,637    |
| Kompensasi            | 38 | 26  | 56  | 45,00 | 7,884    |
| Kinerja Manajerial    | 38 | 16  | 32  | 27,16 | 3,492    |

**Sumber : Data Diolah**

Dari tabel 4.3 yang menunjukkan hasil statistik deskriptif atas data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan pada manajer dan asisten manajer di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember dapat dilihat bahwa pada variabel anggaran partisipatif nilai rata-rata yang diperoleh adalah 18,00 dengan standar deviasi 3,288. Nilai minimum yang diperoleh adalah 8 dan nilai maksimum adalah 23.

Variabel motivasi pada tabel tersebut memperoleh rata-rata 17,05 dengan standar deviasi 2,557 dan nilai minimum yang diperoleh 11 serta nilai maksimum yang diperoleh 21. Evaluasi memiliki nilai rata-rata 35,18 dengan standar deviasi 7,637 dan nilai minimum yang diperoleh 22 serta nilai maksimum sebesar 46. Variabel kompensasi dalam penelitian ini memiliki nilai rata-rata 45,00 dengan standar deviasi 7,884 serta nilai minimum yang diperoleh adalah 26 dan nilai maksimum sebesar 56. Variabel kinerja manajerial memiliki rata-rata sebesar 27,16 dengan standar deviasi sebesar 3,492 serta nilai minimum yang diperoleh adalah 16 dan nilai maksimum sebesar 32.

## 4.2 Analisis Data Penelitian

### 4.2.1 Uji Kualitas Data

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kevalidan pertanyaan dari penyebaran kuesioner. Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *product moment (pearson correlation)*. Suatu data dikatakan valid apabila memiliki tingkat signifikansi  $< 0,05$ . Hasil uji validitas terhadap data penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas**

#### Anggaran Partisipatif

| No. | Item Pertanyaan | Pearson Correlation | Signifikansi | Kesimpulan |
|-----|-----------------|---------------------|--------------|------------|
| 1.  | X1              | 0,799               | 0,000        | Valid      |
| 2.  | X2              | 0,882               | 0,000        | Valid      |
| 3.  | X3              | 0,889               | 0,000        | Valid      |
| 4.  | X4              | 0,838               | 0,000        | Valid      |
| 5.  | X5              | 0,785               | 0,000        | Valid      |

#### Motivasi

| No. | Item Pertanyaan | Pearson Correlation | Signifikansi | Kesimpulan |
|-----|-----------------|---------------------|--------------|------------|
| 1   | W1              | 0,881               | 0,000        | Valid      |
| 2   | W2              | 0,866               | 0,000        | Valid      |
| 3   | W3              | 0,851               | 0,000        | Valid      |
| 4   | W4              | 0,864               | 0,000        | Valid      |
| 5   | W5              | 0,775               | 0,000        | Valid      |

## Evaluasi

| No. | Item Pertanyaan | Pearson Correlation | Signifikansi | Kesimpulan |
|-----|-----------------|---------------------|--------------|------------|
| 1   | Z1.1            | 0,880               | 0,000        | Valid      |
| 2   | Z1.2            | 0,900               | 0,000        | Valid      |
| 3   | Z1.3            | 0,897               | 0,000        | Valid      |
| 4   | Z1.4            | 0,889               | 0,000        | Valid      |
| 5   | Z1.5            | 0,902               | 0,000        | Valid      |
| 6   | Z1.6            | 0,909               | 0,000        | Valid      |
| 7   | Z1.7            | 0,900               | 0,000        | Valid      |
| 8   | Z1.8            | 0,911               | 0,000        | Valid      |
| 9   | Z1.9            | 0,908               | 0,000        | Valid      |
| 10  | Z1.10           | 0,892               | 0,000        | Valid      |

## Kompensasi

| No. | Item Pertanyaan | Pearson Correlation | Signifikansi | Kesimpulan |
|-----|-----------------|---------------------|--------------|------------|
| 1.  | Z2.1            | 0,843               | 0,000        | Valid      |
| 2.  | Z2.2            | 0,825               | 0,000        | Valid      |
| 3.  | Z2.3            | 0,878               | 0,000        | Valid      |
| 4.  | Z2.4            | 0,816               | 0,000        | Valid      |
| 5.  | Z2.5            | 0,903               | 0,000        | Valid      |
| 6.  | Z2.6            | 0,873               | 0,000        | Valid      |
| 7.  | Z2.7            | 0,874               | 0,000        | Valid      |
| 8.  | Z2.8            | 0,904               | 0,000        | Valid      |
| 9.  | Z2.9            | 0,838               | 0,000        | Valid      |
| 10. | Z2.10           | 0,870               | 0,000        | Valid      |
| 11. | Z2.11           | 0,836               | 0,000        | Valid      |
| 12. | Z2.12           | 0,865               | 0,000        | Valid      |
| 13. | Z2.13           | 0,874               | 0,000        | Valid      |

### Kinerja Manajerial

| No. | Item Pertanyaan | Pearson Correlation | Signifikansi | Kesimpulan |
|-----|-----------------|---------------------|--------------|------------|
| 1.  | Y1              | 0,645               | 0,000        | Valid      |
| 2.  | Y2              | 0,738               | 0,000        | Valid      |
| 3.  | Y3              | 0,902               | 0,000        | Valid      |
| 4.  | Y4              | 0,718               | 0,000        | Valid      |
| 5.  | Y5              | 0,736               | 0,000        | Valid      |
| 6.  | Y6              | 0,815               | 0,000        | Valid      |
| 7.  | Y7              | 0,739               | 0,000        | Valid      |
| 8.  | Y8              | 0,641               | 0,000        | Valid      |

**Sumber : Data diolah**

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa semua pengujian terhadap variabel X, variabel W, variabel Z1, variabel Z2 maupun variabel Y menunjukkan bahwa seluruh data yang diperoleh adalah valid. Hal tersebut memenuhi persyaratan nilai signifikansi  $< 0,05$ , dengan demikian semua butir pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrument menggambarkan pada kemantapan dan kejegan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila alat ukur atau instrument tersebut selalu memberikan hasil yang sama meskipun digunakan berkali-kali baik oleh peneliti yang sama maupun peneliti yang berbeda. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang sesuai dengan kondisi sesungguhnya.

Suatu data dikatakan reliabel apabila memenuhi persyaratan yang terdapat pada tabel berikut :

**Tabel 4.5 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Terhadap Koefisien Reliabilitas (alpha)**

| No. | Interval      | Kriteria      |
|-----|---------------|---------------|
| 1   | < 0,200       | Sangat Rendah |
| 2   | 0,200 – 0,399 | Rendah        |
| 3   | 0,400 – 0,599 | Cukup         |
| 4   | 0,600 – 0,799 | Tinggi        |
| 5   | 0,800 – 1,00  | Sangat Tinggi |

**Sumber : Yarnest (2003:9)**

Hasil uji reliabilitas terhadap data penelitian disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas**

| No. | Variabel              | Cronbach alpha | Kriteria      |
|-----|-----------------------|----------------|---------------|
| 1   | Anggaran Partisipatif | 0,892          | Sangat Tinggi |
| 2   | Motivasi              | 0,901          | Sangat Tinggi |
| 3   | Evaluasi              | 0,973          | Sangat Tinggi |
| 4   | Kompensasi            | 0,970          | Sangat Tinggi |
| 5   | Kinerja Manajerial    | 0,883          | Sangat Tinggi |

**Sumber : Data diolah**

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua alat ukur yang digunakan reliabel. Hal ini dapat dilihat berdasarkan *Cronbach alpha* masing-masing variabel dengan kriteria sangat tinggi.

## 4.2.2 Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

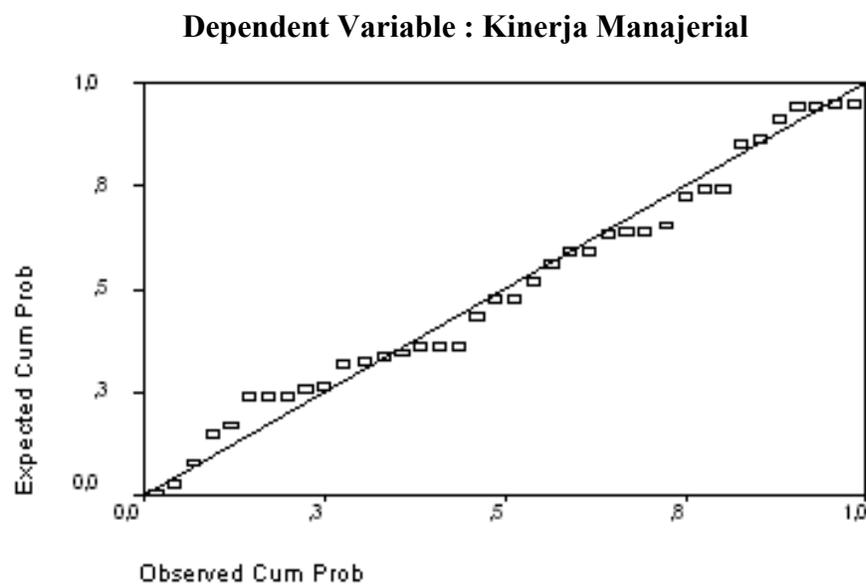
Uji asumsi normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat) atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati data normal.

Untuk menganalisis suatu model regresi yang bebas normalitas yaitu 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

Dari hasil uji normalitas diperoleh gambar sebagai berikut:

**Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas**



terlihat dari gambar di atas bahwa sebaran data ada di sekitar garis diagonal sehingga dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah uji ekonometrik yang digunakan untuk menguji apakah terjadi hubungan linier antara variabel-variabel bebas yang digunakan dalam model. Sehingga sulit untuk memisahkan variabel-variabel tersebut secara individu terhadap variabel terikat. Multikolinearitas tidak akan terjadi jika hasil perhitungan VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih besar dari 10. Hasil analisis terhadap multikolinearitas disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel              | Nilai VIF | Tolerance |
|-----------------------|-----------|-----------|
| Anggaran Partisipatif | 7,301     | 0,137     |
| Motivasi              | 6,500     | 0,154     |
| Evaluasi              | 4,565     | 0,219     |
| Kompensasi            | 6,934     | 0,144     |

**Sumber : Data diolah**

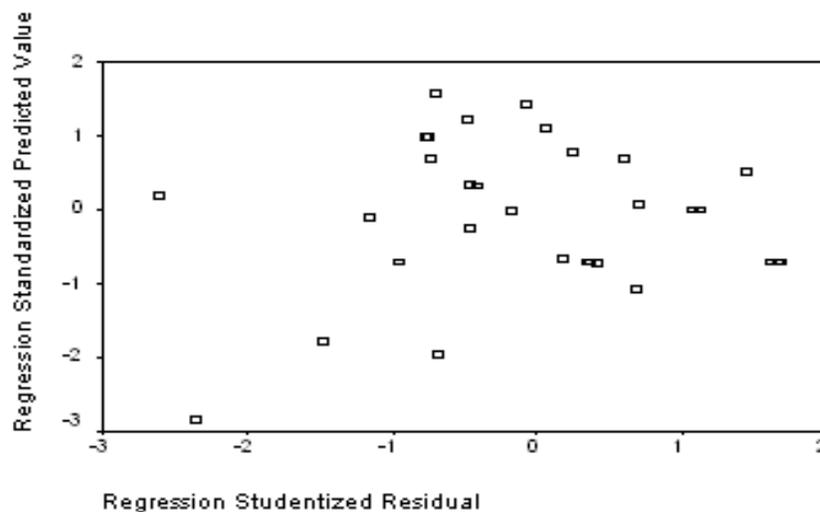
Berdasarkan Tabel diatas, diketahui bahwa nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) dari semua variabel semua variabel adalah bernilai  $< 10$ , sedangkan syarat terjadinya multikolinearitas adalah memiliki nilai VIF (*Varian Inflation Factor*)  $> 10$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa, dalam penelitian ini tidak terjadi adanya multikolinearitas.

### 3. Uji Heterkedastisitas

Pengujian heterokedastisitas dideteksi dengan scatter plot, jika terdapat pola tertentu ataupun sebaran data mengumpul maka terjadi heterokedastisitas. Dari hasil SPSS diperoleh *scatter plot* di bawah ini :

**Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas**

**Dependent Variable : Kinerja Manajerial**



terlihat dari gambar di atas, sebaran data menyebar tidak membentuk pola-pola tertentu sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam data yang diteliti.

#### 4.2.3 Hipotesis Penelitian

**Hipotesis 1. Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Pengaruh anggaran artisipatif (X) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh dengan melakukan regresi sesuai persamaan:

$$Y = a + bX + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b = Koefisien regresi untuk variabel X

e = Error

Dari hasil spss versi 17.00 diperoleh persamaan sebagai berikut:

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)            | 8,798                       | ,900       |                           | 9,772  | ,000 |
|       | Anggaran Partisipatif | 1,020                       | ,049       | ,961                      | 20,721 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

diperoleh Persamaan

$$Y = 8,798 + 1,020 X + e$$

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung untuk anggaran partisipatif sebesar 20,721 dengan nilai signifikansi 0,000, karena nilai signifikansi < 0,05 maka diambil kesimpulan bahwa variabel anggaran partisipatif memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial dengan pengaruh langsung sebesar 96,1%.

### **Hipotesis 2. Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) terhadap Motivasi (W)**

Pengaruh anggaran partisipatif (X) terhadap motivasi (W) diperoleh dengan melakukan regresi sesuai persamaan :

$$W = a + bX + e$$

Keterangan :

W = Motivasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi untuk variabel X

e = Error

Dari hasil spss versi 17.00 diperoleh persamaan sebagai berikut:

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)            | 4,723                       | 1,122      |                           | 4,209  | ,000 |
|       | Anggaran Partisipatif | ,685                        | ,061       | ,881                      | 11,165 | ,000 |

a. Dependent Variable: Motivasi

Diperoleh persamaan

$$W = 4,723 + 0.685X + e$$

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung untuk anggaran partisipatif sebesar 11,165 dengan nilai signifikansi 0,000, karena nilai signifikansi < 0,05 maka diambil kesimpulan bahwa variabel anggaran partisipatif memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi dengan pengaruh langsung sebesar 88,1%.

### **Hipotesis 3. Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) terhadap Motivasi (W) dengan variable moderat Evaluasi (Z1)**

Pengaruh anggaran partisipatif (X) terhadap motivasi (W) dengan variabel moderat evaluasi (Z1) diperoleh dengan melakukan regresi sesuai persamaan:

$$W = a + bX + cZ1 + dX Z1 + e$$

Keterangan :

W = Motivasi

X = Anggaran Partisipatif

Z1 = Evaluasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi untuk variabel X

c = Koefisien regresi untuk variabel Z1

d = Koefisien regresi untuk variabel Z1X

e = Error

Variabel *moderating* dibentuk dengan operasi perkalian antara variabel anggaran partisipatif (X) dengan evaluasi (Z1), sehingga diperoleh variabel baru XZ1 atau Z1X. Variabel evaluasi memenuhi sebagai variabel moderat apabila dalam regresi yang dibentuk akan diperoleh nilai koefisien regresi untuk variabel XZ1 yang bertanda negatif dan pengujian untuk uji parsialnya berpengaruh secara signifikan.

Dari hasil spss versi 17.00 diperoleh persamaan sebagai berikut:

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)            | ,091                        | 4,810      |                           | ,019   | ,985 |
|       | Anggaran Partisipatif | ,671                        | ,250       | ,863                      | 2,685  | ,011 |
|       | Evaluasi              | ,292                        | ,178       | ,872                      | 1,638  | ,111 |
|       | X*Z1                  | -,008                       | ,008       | -,782                     | -1,009 | ,320 |

a. Dependent Variable: Motivasi

diperoleh Persamaan

$$W = 0,091 + 0,671 X + 0,292Z1 - 0,008 XZ1 + e$$

Koefisien regresi untuk variabel baru yang merupakan operasi perkalian antara X dengan Z1 bernilai negatif namun nilai signifikansinya  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,320 yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel evaluasi masih belum memenuhi untuk dikatakan sebagai variabel moderat yang menjadi penguat atau pelemah bagi pengaruh variabel Anggaran Partisipatif (X) terhadap Motivasi (W).

Berdasarkan uji t diperoleh nilai  $t$  hitung untuk anggaran partisipatif sebesar  $2,685 > t$  tabel atau nilai signifikansinya  $0,011 < 0,05$  artinya anggaran partisipatif memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Untuk variabel evaluasi nilai  $t$  hitungnya sebesar  $1,638 < t$  table atau nilai signifikansinya  $> 0,05$ . Karena nilai signifikansi  $> 0,05$  maka diambil kesimpulan bahwa variabel evaluasi memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap variabel motivasi, selanjutnya variabel baru interaksi XZ1 (moderat) diperoleh  $t$  hitung  $-1,009 < t$  tabel atau

signifikansi  $> 0,05$ , artinya variabel baru tersebut memberikan pengaruh negatif namun tidak signifikan sehingga variabel evaluasi (Z1) belum memenuhi kriteria sebagai variabel *moderating*.

**Hipotesa 4. Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) terhadap Motivasi (W) dengan variable moderat Kompensasi (Z2)**

Pengaruh anggaran partisipatif (X) terhadap motivasi (W) dengan variabel moderat kompensasi (Z2) diperoleh dengan melakukan regresi sesuai persamaan:

$$W = a + bX + cZ2 + dX Z2 + e$$

Keterangan :

W = Motivasi

X = Anggaran Partisipatif

Z2 = Kompensasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi untuk variabel X

c = Koefisien regresi untuk variabel Z2

d = Koefisien regresi untuk variabel Z2X

e = Error

Variabel *moderating* dibentuk dengan operasi perkalian antara variabel anggaran partisipatif (X) dengan kompensasi (Z2), sehingga diperoleh variabel baru XZ2 atau Z2X. Variabel evaluasi memenuhi sebagai variabel moderat apabila dalam regresi yang dibentuk akan diperoleh nilai koefisien regresi untuk variabel XZ2 yang bertanda negatif dan pengujian untuk uji parsialnya berpengaruh secara signifikan.

Dari hasil spss versi 17.00 diperoleh persamaan sebagai berikut:

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)            | 3,508                       | 4,058      |                           | ,864  | ,393 |
|       | Anggaran Partisipatif | ,325                        | ,256       | ,418                      | 1,268 | ,213 |
|       | Kompensasi            | ,175                        | ,115       | ,541                      | 1,531 | ,135 |
|       | X*Z2                  | ,000                        | ,006       | -,025                     | -,043 | ,966 |

a. Dependent Variable: Motivasi

diperoleh Persamaan

$$W = 3,508 + 0,325 X + 0,175Z2 + 0,000 XZ2 + e$$

Koefisien regresi untuk variabel baru yang merupakan operasi perkalian antara X dengan Z2 bernilai positif dan nilai signifikansinya  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,966 yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi belum memenuhi untuk dikatakan sebagai variabel moderat yang menjadi penguat atau pelemah bagi pengaruh variabel anggaran partisipatif (X) terhadap motivasi (W).

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung untuk anggaran partisipatif sebesar  $1,268 < t$  tabel atau nilai signifikansinya  $0,213 > 0,05$  artinya anggaran partisipatif memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap motivasi. Untuk variabel kompensasi nilai t hitungnya sebesar  $1,531 < t$  tabel atau nilai signifikansinya  $> 0,05$ . Karena nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka diambil kesimpulan bahwa variabel kompensasi memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap variabel motivasi, selanjutnya variabel baru interaksi XZ2 (moderat) diperoleh t hitung  $-0,043 < t$  tabel atau signifikansi  $> 0,05$ , artinya variabel baru tersebut memberikan pengaruh negatif namun tidak signifikan sehingga variabel kompensasi (Z2) belum memenuhi kriteria sebagai variabel *moderating*.

### Hipotesa 5. Pengaruh Motivasi (W) terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh motivasi (W) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh dengan melakukan regresi sesuai persamaan:

$$Y = a + bW + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b = Koefisien regresi untuk variabel W

e = Error

Dari hasil spss versi 17.00 diperoleh persamaan sebagai berikut:

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 5,467                       | 1,427      |                           | 3,831  | ,000 |
|       | Motivasi   | 1,272                       | ,083       | ,931                      | 15,364 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

diperoleh Persamaan

$$Y = 5,467 + 1,272 X + e$$

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung 15,364 dengan nilai signifikansi 0,000; karena nilai signifikansi < 0,05 maka diambil kesimpulan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial dengan pengaruh langsung sebesar 93,1%.

### Hipotesis 6. Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) Terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Motivasi (W) Sebagai Variabel Intervening.

Pengaruh anggaran partisipatif (X) terhadap kinerja manajerial (Y) dengan motivasi sebagai variabel *intervening* diperoleh dengan melakukan persamaan regresi, dalam hal ini ada dua persamaan yaitu :

$$W = b1X + e1 \quad (1)$$

$$Y = b_1X + b_2W + e_2 \quad (2)$$

Keterangan :

W = Motivasi

X = Anggaran Partisipatif

Y = Kinerja Manajerial

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi untuk variabel X

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi untuk variabel W

e<sub>1</sub> = Jumlah varian W yang tidak dapat dijelaskan oleh X

e<sub>2</sub> = Jumlah varian Y yang tidak dapat dijelaskan oleh X dan W

Dari hasil spss versi 17.00 diperoleh persamaan (1) sebagai berikut :

#### Model Ringkasan

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,881 <sup>a</sup> | ,776     | ,770              | 1,22706                    |

a. Predictors: (Constant), Anggaran Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi

#### Koefisien

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)            | 4,723                       | 1,122      |                           | 4,209  | ,000 |
|       | Anggaran Partisipatif | ,685                        | ,061       | ,881                      | 11,165 | ,000 |

a. Dependent Variable: Motivasi

Dari hasil spss versi 17.00 diperoleh persamaan (2) sebagai berikut :

### Model Ringkasan

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,977 <sup>a</sup> | ,955     | ,953              | ,76002                     |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Anggaran Partisipatif

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Koefisien

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)            | 6,341                       | ,849       |                           | 7,469 | ,000 |
|       | Anggaran Partisipatif | ,664                        | ,080       | ,625                      | 8,266 | ,000 |
|       | Motivasi              | ,520                        | ,103       | ,381                      | 5,040 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

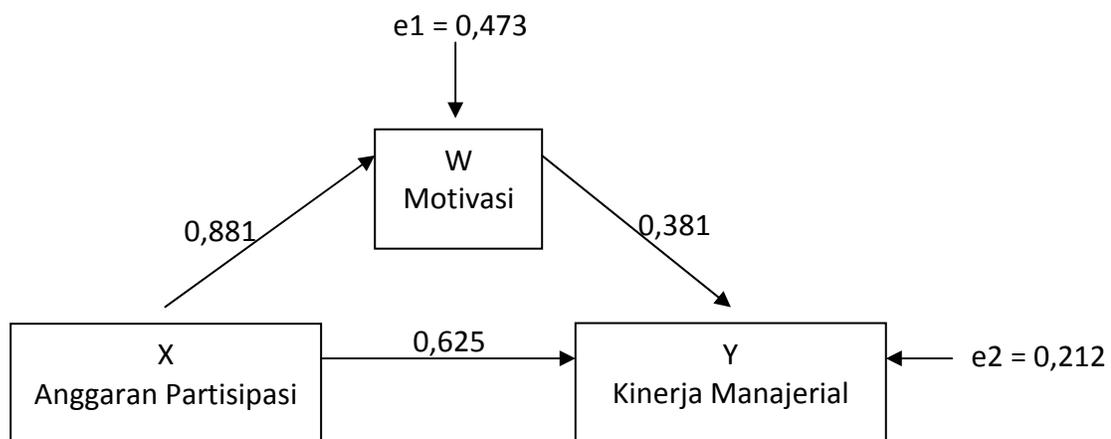
Hasil output SPSS 17.00 memberikan nilai standardized beta anggaran partisipatif pada persamaan (1) sebesar 0,881 dan nilai signifikan pada 0,000 yang berarti bahwa anggaran partisipatif mempengaruhi motivasi. Nilai koefisien standardized beta 0,881 merupakan nilai path atau jalur p2.

Persamaan regresi (2) nilai standardized beta untuk anggaran partisipatif 0,625 dan motivasi 0,381 semuanya signifikan. Nilai standardized beta anggaran partisipatif 0,625 merupakan nilai jalur path p1 dan nilai standardized beta motivasi 0,381 merupakan nilai jalur path p3. Besar nilai  $e1 = \sqrt{1 - 0,776} = 0,473$  dan besar nilai  $e2 = \sqrt{1 - 0,955} = 0,212$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa anggaran partisipatif dapat berpengaruh langsung ke kinerja manajerial dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari anggaran partisipatif ke motivasi (sebagai *intervening*) lalu ke kinerja manajerial. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,625 sedangkan besar

pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,881) \times (0,381) = 0,336$ . Total pengaruh anggaran partisipatif ke kinerja manajerial  $= 0,625 + (0,881 \times 0,381) = 0,961$

**Gambar 4.3 Pembentukan Diagram Kausalitas**



### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Variabel anggaran partisipatif mempunyai nilai signifikansi 0,000, yang berarti nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 0,05 seperti yang diharapkan peneliti, sehingga pengujian menunjukkan hasil bahwa **H<sub>1</sub> diterima**. Variabel anggaran partisipatif menunjukkan hubungan yang positif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan diterapkannya sistem penyusunan anggaran partisipatif, maka dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keterlibatan manajerial dalam proses penyusunan anggaran, maka akan dapat meningkatkan kinerja manajerial tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Supriyono (2004) bahwa hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial mempunyai

hubungan yang positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguhsungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut. Hal ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ulfiatin (2010) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### **4.3.2 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) Terhadap Motivasi (W)**

Variabel anggaran partisipatif mempunyai nilai signifikansi 0,000, yang berarti nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 0,05 seperti yang diharapkan peneliti, sehingga pengujian menunjukkan hasil bahwa **H<sub>2</sub> diterima**. Variabel anggaran partisipatif menunjukkan hubungan yang positif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan motivasi.

Dengan demikian, hasil yang ditemukan peneliti konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh Anthony dkk (1992) dalam Darmawan (2010) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial, dan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa rasa ikut serta dalam proses penentuan target yang diwujudkan dalam anggaran dapat memberikan motivasi sendiri kepada karyawan yang terlibat dalam pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkannya. Hal ini didukung oleh teori yang diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (1993:376) yang menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri, maka mereka akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut.

### 4.3.3 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) Terhadap Motivasi (W) dengan Variabel Moderat Evaluasi (Z1)

Berdasarkan uji t diperoleh nilai  $t$  hitung untuk anggaran partisipatif sebesar  $2,685 > t$  tabel atau nilai signifikansinya  $0,011 < 0,05$  artinya anggaran partisipatif memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Untuk variabel evaluasi nilai  $t$  hitungnya sebesar  $1,638 < t$  table atau nilai signifikansinya  $> 0,05$ . Karena nilai signifikansi  $> 0,05$  maka diambil kesimpulan bahwa variabel evaluasi memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap variabel motivasi, selanjutnya variabel baru interaksi XZ1 (moderat) diperoleh  $t$  hitung  $-1,009 < t$  tabel atau signifikansi  $> 0,05$ , artinya variabel baru tersebut memberikan pengaruh negatif namun tidak signifikan sehingga variabel evaluasi (Z1) belum memenuhi kriteria sebagai variabel *moderating*. Dengan demikian **H<sub>3</sub> ditolak**.

Dari hasil yang diperoleh peneliti, ternyata variabel evaluasi tidak dapat memberikan pengaruh kepada motivasi. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2010) yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, variabel evaluasi tidak dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap motivasi kerja. Faktor penentu dalam evaluasi yaitu membandingkan realisasi anggaran dengan target anggaran yang ditetapkan oleh masing-masing unit pusat pertanggungjawaban. Tidak berpengaruhnya variabel evaluasi disebabkan karena manajemen tidak terlalu memperhatikan realisasi anggaran sebelumnya. Selain itu, pada objek penelitian yaitu PT. Kereta Api Indonesia (Persero) orientasi utamanya berfokus pada pelayanan masyarakat, tidak semata-mata hanya mencari laba. Jadi, objek yang digunakan sangat mempengaruhi hasil hipotesis yang didapatkan, karena dua objek yang berbeda dapat menghasilkan hipotesis yang berbeda pula.

#### 4.3.4 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) terhadap Motivasi (W) dengan Variabel Moderat Kompensasi (Z2)

Berdasarkan uji t diperoleh nilai  $t$  hitung untuk anggaran partisipatif sebesar  $1,268 < t$  tabel atau nilai signifikansinya  $0,213 > 0,05$  artinya anggaran partisipatif memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap motivasi. Untuk variabel kompensasi nilai  $t$  hitungnya sebesar  $1,531 < t$  table atau nilai signifikansinya  $> 0,05$ . Karena nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka diambil kesimpulan bahwa variabel kompensasi memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap variabel motivasi, selanjutnya variabel baru interaksi XZ2 (moderat) diperoleh  $t$  hitung  $-0,043 < t$  tabel atau signifikansi  $> 0,05$ , artinya variabel baru tersebut memberikan pengaruh negatif namun tidak signifikan sehingga variabel kompensasi (Z2) belum memenuhi kriteria sebagai variabel *moderating*. Dengan demikian **H4 ditolak**.

Dari hasil yang diperoleh peneliti, variabel kompensasi tidak mempengaruhi motivasi manajerial. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tanjung (2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kompensasi dengan motivasi kerja. Dengan demikian, variabel kompensasi tidak dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan baik berupa finansial maupun non finansial. Tidak berpengaruhnya kompensasi terhadap motivasi disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian antara kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja sehingga tidak dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Faktor lain disebabkan karena objek penelitian merupakan Badan Usaha Miliki Negara dengan status pegawainya sebagai Pegawai BUMN, maka kompensasi yang diberikan sesuai dengan pangkat dan golongannya, sehingga dengan sistem kompensasi yang kurang baik tidak dapat mempengaruhi motivasi kerja manajerial.

#### 4.3.5 Pengaruh Motivasi (W) Terhadap Kinerja Manajerial

Variabel motivasi mempunyai nilai signifikansi 0,000, yang berarti nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 0,05 seperti yang diharapkan peneliti, sehingga pengujian menunjukkan hasil bahwa **H<sub>5</sub> diterima**. Variabel motivasi menunjukkan hubungan yang positif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi, maka dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Dengan demikian, semakin meningkatnya motivasi yang dimiliki oleh manajerial, maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Netty (2002) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin besar motivasi, maka semakin besar pula kinerja manajerial.

#### 4.3.6 Pengaruh Anggaran Partisipatif (X) Terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Motivasi (W) Sebagai Variabel Intervening

Nilai standardized beta anggaran partisipatif pada persamaan (1) sebesar 0,881 dan nilai signifikan pada 0,000 yang berarti bahwa anggaran partisipatif mempengaruhi motivasi. Nilai koefisien standardized beta 0,881 merupakan nilai path atau jalur p2. Persamaan regresi (2) nilai standardized beta untuk anggaran partisipatif 0,625 dan motivasi 0,381 semuanya signifikan. Nilai standardized beta anggaran partisipatif 0,625 merupakan nilai jalur path p1 dan nilai standardized beta motivasi 0,381 merupakan nilai jalur path p3. Besar nilai  $e1 = \sqrt{1 - 0,776} = 0,473$  dan besar nilai  $e2 = \sqrt{1 - 0,955} = 0,212$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa anggaran partisipatif dapat berpengaruh langsung ke kinerja manajerial dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari anggaran partisipatif ke motivasi (sebagai intervening) lalu ke kinerja manajerial. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,625 sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak

langsungnya yaitu  $(0,881) \times (0,381) = 0,336$ . Total pengaruh anggaran partisipatif ke kinerja manajerial =  $0,625 + (0,881 \times 0,381) = 0,961$ .

Pada uji hipotesis kelima terbukti bahwa motivasi sebagai variabel intervening antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, sehingga pengujian menunjukkan hasil bahwa **H<sub>6</sub> diterima**. Hal ini disebabkan karena partisipasi manajerial dalam proses penyusunan anggaran dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial dinilai dari target anggaran yang dicapai, sehingga manajerial akan berusaha untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan pada awal periode anggaran. Dengan adanya motivasi manajerial ini, maka akan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa dengan semakin tingginya partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan motivasi. Dengan meningkatnya motivasi, maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Ikhsan dan Ishak (2005) dalam Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin besar partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka motivasi akan semakin meningkat. Dengan meningkatnya motivasi, maka kinerja manajerial akan meningkat.

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan evaluasi dan kompensasi sebagai variabel moderating dan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Anggaran partisipatif berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menemukan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerjanya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Supriyono (2004) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran manajer pada organisasi sektor publik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. Variabel anggaran partisipatif menunjukkan hubungan yang positif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan motivasi. Hasil yang ditemukan peneliti konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh Anthony dkk (1992) dalam Darmawan (2010) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial.
3. Penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa variabel evaluasi dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi. Dengan diinteraksikannya variabel anggaran partisipatif dengan evaluasi menghasilkan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi.
4. Penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa variabel kompensasi dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan motivasi. Dengan

diinteraksikannya variabel anggaran partisipatif dengan kompensasi menghasilkan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi.

5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi motivasi maka semakin baik kinerjanya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Netty (2002) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin besar motivasi, maka semakin besar pula kinerja manajerial.
6. Variabel motivasi merupakan variabel intervening yang dapat mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Ikhsan dan Ishak (2005) dalam Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin besar partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka motivasi akan semakin meningkat. Dengan meningkatnya motivasi, maka kinerja manajerial akan meningkat

## 5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang harus diperhatikan.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Adanya kemungkinan *lineancy bias*, yaitu adanya kecenderungan para responden untuk memberikan skor jawaban yang lebih tinggi terhadap dirinya, walaupun instrumen penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.
- b. Responden terbatas pada lingkup manajerial, dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan lebih luas.

- c. Pengukuran seluruh variabel hanya berdasarkan pada persepsi responden, dimana ada kemungkinan persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
- d. Terjadinya partisipasi semu pada sebagian manajer dan asisten manajer, artinya seolah-olah ada partisipasi dari manajer dan asisten manajer dalam penyusunan anggaran, tetapi kenyataannya tidak ada.

### 5.3 Saran

Setelah menguraikan kesimpulan dan keterbatasan dalam penelitian ini, maka perlu dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

- a. Dalam melakukan penelitian survei, hendaknya tidak hanya mengandalkan teknik kuesioner, tetapi juga dilengkapi observasi secara komprehensif.
- b. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan objek penelitian yang lebih variatif. Karena setiap instansi memiliki karakteristik tersendiri dalam penerapan sistem penganggaran.
- c. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan lebih kritis dalam mencari variabel yang menjadi akar permasalahan, sehingga lebih bisa ditemukan variabel-variabel yang mungkin signifikan yang mempengaruhi suatu kinerja manajerial.
- d. Sebaiknya pada penelitian selanjutnya ditambahkan dengan melakukan eksperimen untuk mendapatkan informasi yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Ade Zulfikar. 2007. *Pengaruh Pelatihan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Kantor Telkom Medan*. Tesis. Universitas Terbuka.
- Arisandi, Theo. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suri Tani Pemuka di Kabupaten Banyuwangi*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Birbik, M. A 2004. *Pengaruh Hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Budiantoro. 2009. *Perencanaan SDM*. Jakarta: Universitas Mercu Buana.
- Christie, Graffiratna. 2009. *Peran Partisipasi Anggaran, Tingkat Kesulitan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Dan Jaringan Surabaya Selatan*. Skripsi. Universitas Pembangunan Veteran.
- Damanhuri. 2002. *Pengaruh Unsur Pengendalian Anggaran Terhadap Prestasi Kerja*. Tesis. Universitas Jember.
- Darmawan, Ivan budi. 2010. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Farisaturabbani. 2008. *Pengaruh Karakteristik Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. Universitas Jember.
- Gantowati. Evi. 2006. *Pengaruh Desain Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajemen Puncak Dan Pekerja Produksi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol 6, No 2, 2006: 163-174*. FE Universitas Sebelas Maret.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gobel, Husein. 2008. *Pengaruh Faktor Kompensasi, Kondisi Kerja, Pengembangan Karyawan dan Penghargaan terhadap Motivasi Karyawan Hotel di Kota Biak Papua*. *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 3, Nomor 3*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Yapis Biak Papua.

- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hansen, Don R. Maryanne M, Mowen. 1999. *Akuntansi Manajemen, Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Motodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Lestari, Iis Irawati. 2010. *Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja (Studi pada karyawan PT. Taspen (Persero) cabang Malang)*. Skripsi. Universitas Negeri Malang.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Margaret, Stevanny Diana. 2005. *Pengaruh Partisipasi Manajer Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial*. <http://petra.ac.id>
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Narafin. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nordiawan, Deddi. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Pinatih. 2007. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi S-1 Akuntansi Universitas Jember.
- Pribawatie, Netty. 2002. *Pengaruh Motivasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Kinerja Manajemen*. Skripsi Universitas Muhammadiyah Jember.
- Pratita, Kharisa Dwitiya. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kinerja, Motivasi dan Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Telkom Cabang Yogyakarta)*. Skripsi. UII.
- Salan. 2010. *Pengaruh Kompensasi, Kondisi Kerja, dan Pengawasan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Barat*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Pontianak.
- Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Savitri, Arina Kamalia. 2005. *Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Prestasi Kerja*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Sembiring, Samuel Abel Tanta. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kawasan Industri Medan*. Tesis. Universitas Sumatera Utara.
- Simamora, Hendry. 1999. *Dasar-dasar Budgeting*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriyono (2004). *Akuntansi Manajemen . Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses perencanaan*. Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Susanto, Firman David. 2006. *Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Prestasi Kerja Kepala Unit Kerja Pemerintah Kabupaten Lumajang*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Susanto, Yonathan Andri. 2007. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Panghegar Bandung*. Skripsi. Universitas Komputer Indonesia.
- Tanjung, Andri. 2005. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Personalia PT. Agronesia Divisi Industri Makanan dan Minuman Bandung*. Skripsi. Universitas Widyatama.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1995. *Dasar-Dasar Budgeting*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Triyokananta, Femti. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja*. Skripsi S-1 Akuntansi Universitas Jember.
- Ulfiatin, Binti. 2010. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Universitas Jember*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Yarnest. 2004. *Panduan aplikasi statistik dengan menggunakan SPSS versi 11.0*. Malang: Dioma.

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## **LAMPIRAN A**

### **KUESIONER PENELITIAN**

#### **“ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, EVALUASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA ANGGARAN PARTISIPATIF DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP IX JEMBER”.**

Responden Yang Terhormat,

Kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner ini. Kami berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan, dan alami. Bukan apa yang seharusnya atau menjadi idealnya. Kami berharap Bapak/Ibu menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, kami menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini adalah bantuan yang tidak ternilai bagi penelitian kami. Atas kerjasama Bapak/Ibu kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

Zovis Yevrit Dasatra

## IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin : .....
3. Umur : ..... tahun
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Jabatan : .....
6. Bidang/Bagian : .....
7. Lama Bekerja : ..... tahun ..... bulan

### A. ANGGARAN PARTISIPATIF

Pada pertanyaan di bawah ini, bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi berikut. Mohon beri tanda (  $\surd$  ) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang paling tepat menurut Bapak/Ibu dalam menyusun anggaran.

| Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Netral | Setuju | Sangat Setuju |
|---------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| 1                   | 2            | 3      | 4      | 5             |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | Bapak/ibu terlibat dalam proses penyusunan anggaran.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B | Atasan selalu minta pendapat atau pemikiran Bapak/Ibu apabila akan menentukan anggaran. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | Bapak/Ibu sering sering menyatakan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa diminta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D | Menurut Bapak/Ibu, Usulan Bapak/Ibu sering tercermin dari anggaran yang tersedia.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E | Menurut Bapak/Ibu, Partisipasi Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## **B. MOTIVASI**

Untuk pertanyaan berikut ini, mohon beri tanda ( √ ) pada salah satu angka dari 1 sampai 5, guna mengukur pendapat Bapak/Ibu mengenai motivasi guna membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan organisasi.

| <b>Sangat Tidak Sesuai</b> | <b>Tidak Sesuai</b> | <b>Ragu-Ragu</b> | <b>Sesuai</b> | <b>Sangat Sesuai</b> |
|----------------------------|---------------------|------------------|---------------|----------------------|
| 1                          | 2                   | 3                | 4             | 5                    |

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| A | Gaji yang diberikan instansi kepada karyawan, apakah telah sesuai dengan harapan karyawan.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B | Peran Penghargaan yang diberikan pimpinan atas prestasi kerja karyawan.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | Penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D | Peran motivasi dalam peluang karir bagi karyawan yang berprestasi.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E | Variance anggaran apakah selalu sebagai faktor yang berpengaruh pada kenaikan gaji karyawan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## **C. EVALUASI**

Pada pertanyaan di bawah ini, bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi berikut. Mohon beri tanda ( √ ) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang paling tepat menurut Bapak/Ibu dalam melakukan evaluasi.

| <b>Sangat Tidak Sesuai</b> | <b>Tidak Sesuai</b> | <b>Ragu-ragu</b> | <b>Sesuai</b> | <b>Sangat Sesuai</b> |
|----------------------------|---------------------|------------------|---------------|----------------------|
| 1                          | 2                   | 3                | 4             | 5                    |

### **Pengukuran Anggaran**

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| A | Anggaran perlu diinformasikan kepada pelaksana kegiatan.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B | Perlu adanya persepsi pelaksanaan tentang apa yang harus dilakukan berdasarkan anggaran. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | Semua kegiatan harus berpedoman pada anggaran  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D | Adanya pengukuran prestasi berdasarkan anggaran pada setiap tahap kegiatan.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E | Adanya pelaporan berdasarkan bagian anggaran   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### **Pelaporan Dan Analisa**

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| A | Perlu adanya pelaporan tentang kegiatan yang telah terjadi.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B | Adanya analisa penyimpangan yang terjadi secara periodik.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | Perlu adanya laporan atas penyimpangan untuk setiap periodik tertentu.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D | Perlu adanya tindakan koreksi atas penyimpangan yang terjadi setiap periodik tertentu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E | Perlu adanya evaluasi tiap-tiap bagian anggaran.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### **D. KOMPENSASI**

Pada pertanyaan di bawah ini, bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi berikut. Mohon beri tanda (  $\surd$  ) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang paling tepat menurut Bapak/Ibu dalam pemberian kompensasi.

| Sangat Tidak Sesuai | Tidak Sesuai | Ragu-Ragu | Sesuai | Sangat Sesuai |
|---------------------|--------------|-----------|--------|---------------|
| 1                   | 2            | 3         | 4      | 5             |

### Kompensasi Material

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | Sebagai pegawai, Bapak/Ibu telah puas dengan gaji yang telah diberikan.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B | Bapak/Ibu merasa puas dengan kenaikan gaji yang diberikan oleh instansi, sejalan dengan kenaikan jabatan Bapak/Ibu.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | Bapak/Ibu merasa puas atas segala tunjangan yang diberikan oleh instansi (termasuk tunjangan pensiun dan asuransi kesehatan). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D | Bapak/Ibu merasa puas dengan segala fasilitas yang telah diberikan oleh instansi.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Kompensasi Sosial

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | Menurut Bapak/Ibu, pada tempat instansi tempat anda bekerja telah tercipta suasana kerja yang baik serta hubungan antara rekan kerja yang saling pengertian dan harmonis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B | Bapak/Ibu telah merasa puas dengan segala anggota organisasi terhadap hubungan antara atasan dan bawahan dalam instansi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | Bapak/Ibu telah merasa puas dengan melakukan rekreasi bersama antar rekan kerja dalam instansi sebagai cara untuk menghilangkan stress.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D | Bapak/Ibu telah merasa puas dengan pemberian penghargaan dalam instansi karena prestasi kerja   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
|   | yang telah Bapak/Ibu raih.  |   |   |   |   |   |
| E | Perusahaan selalu memberikan promosi pada setiap pegawai yang berprestasi pada tempat instansi Bapak/Ibu bekerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### **Kompensasi Aktivitas**

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | Bapak/Ibu sudah merasa puas atas kewenangan yang telah diberikan oleh instansi sesuai dengan tingkat jabatan/kedudukan pegawai.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B | Sebagai pegawai, Bapak/Ibu sudah merasa puas terhadap tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan instansi sesuai dengan kemampuan Bapak/Ibu miliki.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | Bapak/Ibu telah merasa puas dengan kebijakan instansi yang selalu melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D | Bapak/Ibu telah merasa puas dengan kebijakan instansi yang memperbolehkan pegawai untuk dapat melakukan aktivitas tertentu di luar pekerjaannya untuk mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dengan syarat pekerjaan pokok telah selesai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### **E. KINERJA MANAJERIAL**

Pada pertanyaan di bawah ini, bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi berikut. Mohon beri tanda ( √ ) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang paling tepat menurut Bapak/Ibu dalam menilai kinerja karyawan.

**Sangat Rendah                  Rendah                  Cukup                  Tinggi                  Sangat Tinggi**

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

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| A | Perencanaan:<br>Peran Bapak/Ibu dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B | Investigasi:<br>Peran Bapak/Ibu dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil pencatatan pembukuan dan analisa pekerjaan.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | Pengkoordinasian:<br>Peran Bapak/Ibu dalam tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D | Evaluasi:<br>Peran Bapak/Ibu dalam menilai dan mengukur proposal (usulan kerja), mengamati dan melaporkan kinerja (seperti penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan kualitas staff). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E | Pengawasan:<br>Peran Bapak/Ibu dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
|   | (seperti: membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan).   |   |   |   |   |   |
| F | <p>Pemilihan staf:</p> <p>Peran Bapak/Ibu dalam mempertahankan angkatan kerjadi bagian bapak/ibu (seperti: mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan dan mempromosikan serta memutasi pegawai).</p>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G | <p>Negosiasi:</p> <p>Peran Bapak/Ibu melakukan kontrak kerjasama dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat.</p>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H | <p>Perwakilan:</p> <p>Peran Bapak/Ibu dalam mempromosikan tujuan umum organisasi Bapak/Ibu dengan cara: memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individu atau kelompok diluar organisasi (sepert: pendekatan kepada masyarakat, pertemuan sesame manajer, pidato untuk acara kemasyarakatan).</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

LAMPIRAN B

TABULASI DATA RESPONDEN

| No | PA  |     |     |     |     | M  |    |    |    |    | E  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |    |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|
|    | PA1 | PA2 | PA3 | PA4 | PA5 | PA | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E  |
| 1  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 15 | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 17 | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3   | 28 |
| 2  | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 18 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 17 | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 37 |
| 3  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 23 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   | 46 |
| 4  | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 23 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   | 46 |
| 5  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 21 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 18 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4   | 44 |
| 6  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 21 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 18 | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   | 44 |
| 7  | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 16 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 30 |
| 8  | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 18 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 19 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 30 |
| 9  | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 18 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 19 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 30 |
| 10 | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 12 | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 13 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2   | 26 |
| 11 | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 18 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 19 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 30 |
| 12 | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 17 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 18 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 40 |
| 13 | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 18 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 19 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4   | 43 |
| 14 | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 18 | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 17 | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4   | 37 |
| 15 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 14 | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 28 |
| 16 | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 16 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 29 |
| 17 | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 16 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 30 |
| 18 | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 23 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 21 | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4   | 45 |
| 19 | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 19 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 19 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   | 43 |
| 20 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 20 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 19 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5   | 42 |
| 21 | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 16 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 29 |
| 22 | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 16 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 30 |
| 23 | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 12 | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 12 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 24 |
| 24 | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 8  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 11 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3   | 22 |
| 25 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 20 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 19 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   | 43 |
| 26 | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 16 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 30 |
| 27 | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 16 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 29 |
| 28 | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 16 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3   | 29 |





## LAMPIRAN C

**Descriptive Statistics**

|     | N  | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|-----|----|---------|---------|-------|----------------|
| AP1 | 38 | 2       | 5       | 3.61  | .823           |
| AP2 | 38 | 1       | 5       | 3.53  | .830           |
| AP3 | 38 | 2       | 5       | 3.68  | .842           |
| AP4 | 38 | 2       | 5       | 3.50  | .647           |
| AP5 | 38 | 1       | 5       | 3.68  | .775           |
| AP  | 38 | 8       | 23      | 18.00 | 3.288          |

**Descriptive Statistics**

|    | N  | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|----|----|---------|---------|-------|----------------|
| M1 | 38 | 2       | 4       | 3.39  | .638           |
| M2 | 38 | 2       | 4       | 3.37  | .589           |
| M3 | 38 | 2       | 5       | 3.47  | .647           |
| M4 | 38 | 2       | 4       | 3.37  | .541           |
| M5 | 38 | 2       | 4       | 3.45  | .602           |
| M  | 38 | 11      | 21      | 17.05 | 2.557          |

**Descriptive Statistics**

|     | N  | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|-----|----|---------|---------|-------|----------------|
| E1  | 38 | 2       | 5       | 3.45  | .860           |
| E2  | 38 | 2       | 5       | 3.55  | .795           |
| E3  | 38 | 2       | 5       | 3.50  | .830           |
| E4  | 38 | 2       | 5       | 3.50  | .830           |
| E5  | 38 | 2       | 5       | 3.55  | .828           |
| E6  | 38 | 2       | 5       | 3.55  | .950           |
| E7  | 38 | 2       | 5       | 3.47  | .762           |
| E8  | 38 | 2       | 5       | 3.53  | .922           |
| E9  | 38 | 2       | 5       | 3.53  | .797           |
| E10 | 38 | 2       | 5       | 3.55  | .921           |
| E   | 38 | 22      | 46      | 35.18 | 7.637          |

**Descriptive Statistics**

|     | N  | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|-----|----|---------|---------|-------|----------------|
| K1  | 38 | 2       | 4       | 3.42  | .642           |
| K2  | 38 | 2       | 5       | 3.45  | .760           |
| K3  | 38 | 2       | 5       | 3.58  | .683           |
| K4  | 38 | 2       | 5       | 3.47  | .647           |
| K5  | 38 | 2       | 5       | 3.53  | .687           |
| K6  | 38 | 2       | 5       | 3.47  | .762           |
| K7  | 38 | 2       | 5       | 3.47  | .797           |
| K8  | 38 | 2       | 5       | 3.47  | .797           |
| K9  | 38 | 2       | 5       | 3.45  | .724           |
| K10 | 38 | 2       | 5       | 3.45  | .686           |
| K11 | 38 | 2       | 4       | 3.42  | .599           |
| K12 | 38 | 2       | 4       | 3.42  | .642           |
| K13 | 38 | 2       | 5       | 3.39  | .718           |
| K   | 38 | 26      | 56      | 45.00 | 7.884          |

**Descriptive Statistics**

|     | N  | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|-----|----|---------|---------|-------|----------------|
| KM1 | 38 | 2       | 4       | 3.37  | .633           |
| KM2 | 38 | 2       | 4       | 3.32  | .620           |
| KM3 | 38 | 2       | 4       | 3.37  | .633           |
| KM4 | 38 | 2       | 4       | 3.63  | .541           |
| KM5 | 38 | 2       | 4       | 3.42  | .552           |
| KM6 | 38 | 2       | 4       | 3.21  | .577           |
| KM7 | 38 | 2       | 4       | 3.47  | .557           |
| KM8 | 38 | 2       | 5       | 3.37  | .589           |
| KM  | 38 | 16      | 32      | 27.16 | 3.492          |

## LAMPIRAN D

### Hasil Uji Validitas Data

#### Anggaran Partisipatif

Correlations

|                       |                     | x1     | x2     | x3     | x4     | x5     | Anggaran Partisipatif |
|-----------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
| x1                    | Pearson Correlation | 1      | ,629** | ,634** | ,634** | ,435** | ,799**                |
|                       | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,006   | ,000                  |
|                       | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                    |
| x2                    | Pearson Correlation | ,629** | 1      | ,709** | ,705** | ,644** | ,882**                |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000                  |
|                       | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                    |
| x3                    | Pearson Correlation | ,634** | ,709** | 1      | ,695** | ,672** | ,889**                |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000                  |
|                       | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                    |
| x4                    | Pearson Correlation | ,634** | ,705** | ,695** | 1      | ,539** | ,838**                |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000                  |
|                       | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                    |
| x5                    | Pearson Correlation | ,435** | ,644** | ,672** | ,539** | 1      | ,785**                |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,006   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000                  |
|                       | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                    |
| Anggaran Partisipatif | Pearson Correlation | ,799** | ,882** | ,889** | ,838** | ,785** | 1                     |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |                       |
|                       | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                    |

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

## Motivasi

### Correlations

|          |                     | w1     | w2     | w3     | w4     | w5     | Motivasi |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| w1       | Pearson Correlation | 1      | ,681** | ,779** | ,663** | ,583** | ,881**   |
|          | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| w2       | Pearson Correlation | ,681** | 1      | ,594** | ,834** | ,590** | ,866**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| w3       | Pearson Correlation | ,779** | ,594** | 1      | ,646** | ,552** | ,851**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| w4       | Pearson Correlation | ,663** | ,834** | ,646** | 1      | ,559** | ,864**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| w5       | Pearson Correlation | ,583** | ,590** | ,552** | ,559** | 1      | ,775**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| Motivasi | Pearson Correlation | ,881** | ,866** | ,851** | ,864** | ,775** | 1        |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |          |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |

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

## Evaluasi

### Correlations

|          |                     | z1.1   | z1.2   | z1.3   | z1.4   | z1.5   | Evaluasi |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| z1.1     | Pearson Correlation | 1      | ,814** | ,700** | ,738** | ,743** | ,880**   |
|          | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| z1.2     | Pearson Correlation | ,814** | 1      | ,757** | ,798** | ,837** | ,900**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| z1.3     | Pearson Correlation | ,700** | ,757** | 1      | ,804** | ,884** | ,897**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| z1.4     | Pearson Correlation | ,738** | ,798** | ,804** | 1      | ,766** | ,889**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| z1.5     | Pearson Correlation | ,743** | ,837** | ,884** | ,766** | 1      | ,902**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| Evaluasi | Pearson Correlation | ,880** | ,900** | ,897** | ,889** | ,902** | 1        |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |          |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |

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

**Correlations**

|          |                     | z1.6   | z1.7   | z1.8   | z1.9   | z1.10  | Evaluasi |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| z1.6     | Pearson Correlation | 1      | ,786** | ,800** | ,855** | ,784** | ,909**   |
|          | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| z1.7     | Pearson Correlation | ,786** | 1      | ,905** | ,736** | ,734** | ,900**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| z1.8     | Pearson Correlation | ,800** | ,905** | 1      | ,827** | ,762** | ,911**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| z1.9     | Pearson Correlation | ,855** | ,736** | ,827** | 1      | ,845** | ,908**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| z1.10    | Pearson Correlation | ,784** | ,734** | ,762** | ,845** | 1      | ,892**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000     |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |
| Evaluasi | Pearson Correlation | ,909** | ,900** | ,911** | ,908** | ,892** | 1        |
|          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |          |
|          | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38       |

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

## Kompensasi

### Correlations

|            |                     | z2.1   | z2.2   | z2.3   | z2.4   | z2.5   | Kompensasi |
|------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| z2.1       | Pearson Correlation | 1      | ,655** | ,846** | ,743** | ,770** | ,843**     |
|            | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.2       | Pearson Correlation | ,655** | 1      | ,737** | ,712** | ,675** | ,825**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.3       | Pearson Correlation | ,846** | ,737** | 1      | ,647** | ,830** | ,878**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.4       | Pearson Correlation | ,743** | ,712** | ,647** | 1      | ,701** | ,816**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.5       | Pearson Correlation | ,770** | ,675** | ,830** | ,701** | 1      | ,903**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| Kompensasi | Pearson Correlation | ,843** | ,825** | ,878** | ,816** | ,903** | 1          |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |            |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |

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

### Correlations

|            |                     | z2.6   | z2.7   | z2.8   | z2.9   | Kompensasi |
|------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|------------|
| z2.6       | Pearson Correlation | 1      | ,734** | ,778** | ,634** | ,873**     |
|            | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.7       | Pearson Correlation | ,734** | 1      | ,830** | ,747** | ,874**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.8       | Pearson Correlation | ,778** | ,830** | 1      | ,794** | ,904**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.9       | Pearson Correlation | ,634** | ,747** | ,794** | 1      | ,838**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| Kompensasi | Pearson Correlation | ,873** | ,874** | ,904** | ,838** | 1          |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |            |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |

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

### Correlations

|            |                     | z2.10  | z2.11  | z2.12  | z2.13  | Kompensasi |
|------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|------------|
| z2.10      | Pearson Correlation | 1      | ,780** | ,788** | ,675** | ,870**     |
|            | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.11      | Pearson Correlation | ,780** | 1      | ,792** | ,735** | ,836**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.12      | Pearson Correlation | ,788** | ,792** | 1      | ,743** | ,865**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| z2.13      | Pearson Correlation | ,675** | ,735** | ,743** | 1      | ,874**     |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000       |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |
| Kompensasi | Pearson Correlation | ,870** | ,836** | ,865** | ,874** | 1          |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |            |
|            | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38         |

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

### Kinerja Manajerial

#### Correlations

|                    |                     | y1     | y2     | y3     | y4     | Kinerja Manajerial |
|--------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| y1                 | Pearson Correlation | 1      | ,522** | ,596** | ,485** | ,645**             |
|                    | Sig. (2-tailed)     |        | ,001   | ,000   | ,002   | ,000               |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |
| y2                 | Pearson Correlation | ,522** | 1      | ,728** | ,437** | ,738**             |
|                    | Sig. (2-tailed)     | ,001   |        | ,000   | ,006   | ,000               |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |
| y3                 | Pearson Correlation | ,596** | ,728** | 1      | ,643** | ,902**             |
|                    | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000               |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |
| y4                 | Pearson Correlation | ,485** | ,437** | ,643** | 1      | ,718**             |
|                    | Sig. (2-tailed)     | ,002   | ,006   | ,000   |        | ,000               |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |
| Kinerja Manajerial | Pearson Correlation | ,645** | ,738** | ,902** | ,718** | 1                  |
|                    | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |                    |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |

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

### Correlations

|                    |                     | y5     | y6     | y7     | y8     | Kinerja Manajerial |
|--------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| y5                 | Pearson Correlation | 1      | ,478** | ,565** | ,508** | ,736**             |
|                    | Sig. (2-tailed)     |        | ,002   | ,000   | ,001   | ,000               |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |
| y6                 | Pearson Correlation | ,478** | 1      | ,522** | ,561** | ,815**             |
|                    | Sig. (2-tailed)     | ,002   |        | ,001   | ,000   | ,000               |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |
| y7                 | Pearson Correlation | ,565** | ,522** | 1      | ,689** | ,739**             |
|                    | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   |        | ,000   | ,000               |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |
| y8                 | Pearson Correlation | ,508** | ,561** | ,689** | 1      | ,641**             |
|                    | Sig. (2-tailed)     | ,001   | ,000   | ,000   |        | ,000               |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |
| Kinerja Manajerial | Pearson Correlation | ,736** | ,815** | ,739** | ,641** | 1                  |
|                    | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |                    |
|                    | N                   | 38     | 38     | 38     | 38     | 38                 |

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

## LAMPIRAN E

### Hasil Uji Reabilitas

#### Anggaran Partisipatif

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,892             | 5          |

#### Motivasi

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,901             | 5          |

#### Evaluasi

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,973             | 10         |

#### Kompensasi

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,970             | 13         |

#### Kinerja Manajerial

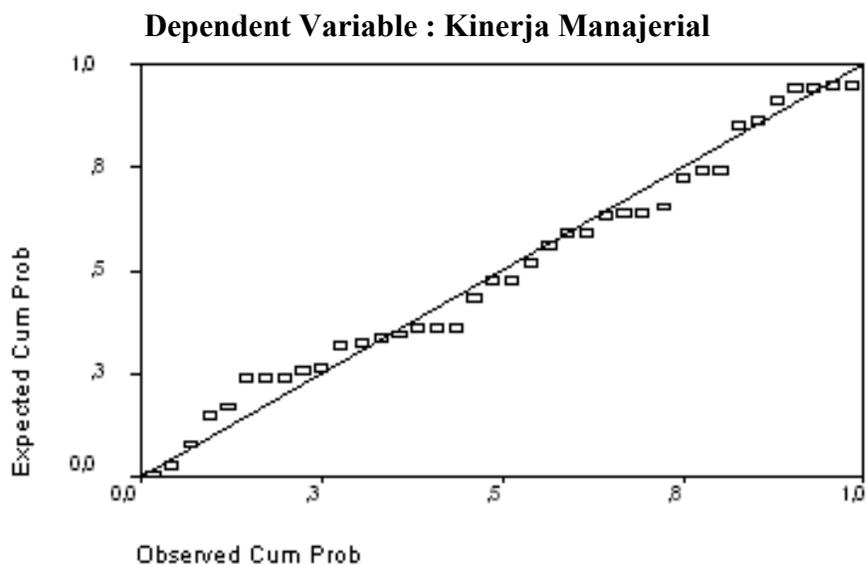
##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,883             | 8          |

## LAMPIRAN F

### Hasil Uji Normalitas

#### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## LAMPIRAN G

### Hasil Uji Multikolinearitas

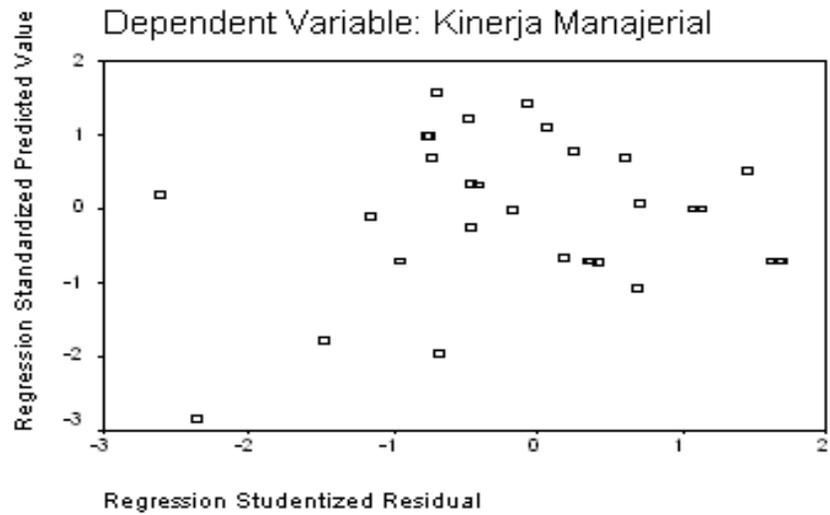
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |  |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|--|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |  |
| 1     | (Constant)          | 6,381                       | ,894       |                           | 7,136 | ,000 |              |         |      |                         |       |  |
|       | Anggaran Partisipat | ,611                        | ,104       | ,575                      | 5,853 | ,000 | ,961         | -,14    | ,213 | ,137                    | 7,301 |  |
|       | Motivasi            | ,462                        | ,127       | ,338                      | 3,646 | ,001 | ,931         | ,36     | ,133 | ,154                    | 6,500 |  |
|       | Evaluasi            | ,029E-03                    | ,036       | ,009                      | ,113  | ,910 | ,866         | ,20     | ,004 | ,219                    | 4,565 |  |
|       | Kompensasi          | ,932E-02                    | ,042       | ,089                      | ,927  | ,361 | ,916         | ,159    | ,034 | ,144                    | 6,934 |  |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## LAMPIRAN H

### Hasil Uji Heterokedastisitas



## LAMPIRAN I

### Hasil Uji Regresi

#### Hipotesis 1

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | ,961 <sup>a</sup> | ,923     | ,920              | ,98450                     | ,923              | 429,367  | 1   | 36  | ,000          |

a. Predictors: (Constant), Anggaran Partisipatif

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 416,160        | 1  | 416,160     | 429,367 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 34,893         | 36 | ,969        |         |                   |
|       | Total      | 451,053        | 37 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), Anggaran Partisipatif

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)            | 8,798                       | ,900       |                           | 9,772  | ,000 |
|       | Anggaran Partisipatif | 1,020                       | ,049       | ,961                      | 20,721 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Hipotesis 2**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | ,881 <sup>a</sup> | ,776     | ,770              | 1,22706                    | ,776              | 124,654  | 1   | 36  | ,000          | ,856          |

a. Predictors: (Constant), Anggaran Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 187,690        | 1  | 187,690     | 124,654 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 54,205         | 36 | 1,506       |         |                   |
|       | Total      | 241,895        | 37 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), Anggaran Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi

### Coefficients<sup>§</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t | Sig.   | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |  |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|---|--------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|--|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |   |        | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |  |
| 1     | (Constant)                  | 4,723      | 1,122                     |   | 4,209  |              |         |      |                         |       |  |
|       | Anggaran Partisipat         | ,685       | ,061                      |   | 11,165 | ,881         | ,881    | ,881 | 1,000                   | 1,000 |  |

a. Dependent Variable: Motivasi

### Hipotesis 3

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | ,902 <sup>a</sup> | ,814     | ,798              | 1,15050                    | ,814              | 49,583   | 3   | 34  | ,000          |

a. Predictors: (Constant), X\*Z1, Anggaran Partisipatif, Evaluasi

### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 196,891        | 3  | 65,630      | 49,583 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 45,004         | 34 | 1,324       |        |                   |
|       | Total      | 241,895        | 37 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X\*Z1, Anggaran Partisipatif, Evaluasi

b. Dependent Variable: Motivasi

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)            | ,091                        | 4,810      |                           | ,019   | ,985 |
|       | Anggaran Partisipatif | ,671                        | ,250       | ,863                      | 2,685  | ,011 |
|       | Evaluasi              | ,292                        | ,178       | ,872                      | 1,638  | ,111 |
|       | X*Z1                  | -,008                       | ,008       | -,782                     | -1,009 | ,320 |

a. Dependent Variable: Motivasi

## Hipotesis 4

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | ,910 <sup>a</sup> | ,828     | ,813              | 1,10511                    | ,828              | 54,689   | 3   | 34  | ,000          |

a. Predictors: (Constant), X\*Z2, Anggaran Partisipatif, Kompensasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 200,371        | 3  | 66,790      | 54,689 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 41,523         | 34 | 1,221       |        |                   |
|       | Total      | 241,895        | 37 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X\*Z2, Anggaran Partisipatif, Kompensasi

b. Dependent Variable: Motivasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)            | 3,508                       | 4,058      |                           | ,864  | ,393 |
|       | Anggaran Partisipatif | ,325                        | ,256       | ,418                      | 1,268 | ,213 |
|       | Kompensasi            | ,175                        | ,115       | ,541                      | 1,531 | ,135 |
|       | X*Z2                  | ,000                        | ,006       | -,025                     | -,043 | ,966 |

a. Dependent Variable: Motivasi

## Hipotesis 5

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | ,931 <sup>a</sup> | ,868     | ,864              | 1,28761                    | ,868              | 236,056  | 1   | 36  | ,000          |

a. Predictors: (Constant), Motivasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 391,367        | 1  | 391,367     | 236,056 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 59,686         | 36 | 1,658       |         |                   |
|       | Total      | 451,053        | 37 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 5,467                       | 1,427      |                           | 3,831  | ,000 |
|       | Motivasi   | 1,272                       | ,083       | ,931                      | 15,364 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Hipotesis 6**

**Persamaan 1**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | ,881 <sup>a</sup> | ,776     | ,770              | 1,22706                    | ,776              | 124,654  | 1   | 36  | ,000          | ,856          |

a. Predictors: (Constant), Anggaran Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 187,690        | 1  | 187,690     | 124,654 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 54,205         | 36 | 1,506       |         |                   |
|       | Total      | 241,895        | 37 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), Anggaran Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi

**Coefficients**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t | Sig.   | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |       |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|---|--------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|-------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |   |        | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |       |
| 1     | (Constant)                  | 4,723      | 1,122                     |   | 4,209  |              |         |      |                         |       |       |
|       | Anggaran Partisipat         | ,685       | ,061                      |   | 11,165 | ,000         | ,881    | ,881 | ,881                    | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: Motivasi

**Persamaan 2**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | ,977 <sup>a</sup> | ,955     | ,953              | ,76002                     | ,955              | 372,931  | 2   | 35  | ,000          | 1,456         |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Anggaran Partisipatif

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 430,835        | 2  | 215,418     | 372,931 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 20,217         | 35 | ,578        |         |                   |
|       | Total      | 451,053        | 37 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Anggaran Partisipatif

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Coefficients**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t | Sig.  | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |      |       |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|---|-------|--------------|---------|------|-------------------------|------|-------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |   |       | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF  |       |
| 1     | (Constant)                  | 6,341      | ,849                      |   | 7,469 |              |         |      |                         |      |       |
|       | Anggaran Partisipa          | ,664       | ,080                      |   | 8,266 | ,000         | ,961    | ,813 | ,296                    | ,224 | 4,463 |
|       | Motivasi                    | ,520       | ,103                      |   | 5,040 | ,000         | ,931    | ,649 | ,180                    | ,224 | 4,463 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial